



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

DIPARTIMENTI DI GIURISPRUDENZA, INGEGNERIA INDUSTRIALE E
DELL'INFORMAZIONE, SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI, SCIENZE
POLITICHE E SOCIALI, STUDI UMANISTICI

CORSO DI LAUREA INTERDIPARTIMENTALE IN
COMUNICAZIONE DIGITALE

**LA CUSTOMER LOYALTY NEL SETTORE AEREO: CROSS-CASE
ANALYSIS DI NEOS AIR E RYANAIR**

Relatore:

Prof.ssa Elisa Conz

Tesi di Laurea di

Nicole FLEBA

Matricola 525269

Correlatore:

Prof. Alessandro Caliandro

Anno accademico 2023/2024

“Una volta che abbiate conosciuto il volo, camminerete sulla terra guardando il cielo, perché là siete stati e là desidererete tornare”.

Leonardo da Vinci

INDICE

CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 2 – REVISIONE DELLA LETTERATURA	7
2.1. L’evoluzione dei driver di loyalty	7
2.2. Il ruolo del digital marketing nella creazione di loyalty	14
2.3. Il ruolo del community engagement sui social network.....	22
2.4. La costruzione di loyalty da parte delle compagnie aeree	27
CAPITOLO 3 – METODOLOGIA DELLA RICERCA	34
3.1. Il contesto di analisi.....	34
3.2. Il caso Ryanair.....	47
3.3. Il caso Neos Air.....	55
3.4. Research methods	63
3.5. Data collection	67
3.6. Data analysis.....	69
CAPITOLO 4 – DESCRIZIONE DEI RISULTATI	74
4.1. Risultati dell’analisi documentale sulle iniziative di loyalty marketing.....	74
4.2. Risultati dell’intervista con la ex Social Media Manager di Ryanair Italia.....	83
4.3. Risultati del social media listening e dello scraping di dati Instagram	91
CAPITOLO 5 – DISCUSSIONE E COMPARAZIONE DEI RISULTATI	114
5.1. Confronto tra la letteratura e i risultati dell’analisi multimetodo.....	114
5.2. Practical implications	118
CAPITOLO 6 – CONCLUSIONI	121
BIBLIOGRAFIA	125
ABSTRACT	131
ENGLISH ABSTRACT	132
APPENDICE	133

CAPITOLO 1 - INTRODUZIONE

Il presente elaborato di tesi si propone di analizzare e confrontare le strategie di fidelizzazione adottate da due compagnie aeree aventi modelli di business differenti: Ryanair, compagnia low-cost battente bandiera irlandese, e Neos Air, compagnia italiana specializzata nel settore leisure¹. Al fine di perseguire tale obiettivo, è stata condotta una cross-case analysis volta a offrire una panoramica approfondita delle diverse tattiche di loyalty e di community engagement, evidenziando punti di forza, di debolezza e potenziali best practices. In particolare, l'approccio analitico si fonda su una strategia multimetodo, composta da un'analisi documentale per identificare eventuali programmi fedeltà, un'intervista aperta alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia e si concluderà con un social media listening in-depth tramite lo scraping di dati Instagram per comprendere il cuore delle interazioni tra compagnie e viaggiatori.

La scelta di concentrare il presente studio empirico-descrittivo sui vettori aerei sopracitati deriva dalla considerazione di diversi criteri di selezione. Il primo fattore valutato risiede nella rilevanza che ricoprono nei rispettivi settori di mercato: difatti, Ryanair si attesta come leader in Europa nel comparto low-fare mentre Neos Air è la seconda compagnia aerea italiana per numero di passeggeri trasportati su voli leisure (Berberi, 2024). Tuttavia, nonostante questa iniziale assonanza in termini di potere di mercato, tra le due aziende si evidenziano fondamentali differenze. Innanzitutto, le dimensioni di Ryanair sono nettamente maggiori: per ciò che concerne la grandezza della flotta, a settembre 2024 è composta da un totale di 605 aeromobili principalmente di tipo Boeing 737-800, classificandosi così tra le più estese nel panorama aereo europeo. Inoltre, vede a sua disposizione oltre ventisette mila dipendenti. Al contrario, Neos Air si caratterizza per numeri più ridotti: sebbene abbia una flotta più variegata, composta da Boeing 737-800 e da Boeing 787-9 Dreamliner, attualmente possiede solamente 16 aeromobili e conta al proprio servizio più di mille dipendenti². Secondariamente, si delineano ulteriori divergenze derivanti dai diversi settori in cui operano, nonché dai servizi che offrono ai propri clienti: Ryanair, offrendo tariffe base vantaggiose e competitive, intercetta principalmente come target viaggiatori sensibili al prezzo,

¹ Le compagnie aeree leisure si concentrano prevalentemente su destinazioni turistiche popolari, come località balneari, città d'arte o mete per safari.

² I dati riguardanti le flotte e la composizione del personale derivano dai siti corporate <https://corporate.ryanair.com/> e <https://www.neosair.it/it/mondoneos>

disposti a sacrificare qualche comfort a causa del budget limitato a disposizione. Invece, Neos Air si rivolge prettamente a *travelers* alla ricerca di un'esperienza costellata da più servizi inclusi a bordo; per questa ragione, si tratta di un target avente una capacità di spesa più elevata. Infine, altre differenze derivano dagli anni di operatività delle due compagnie aeree: Ryanair viene fondata nel 1984 e vanta quindi trentott'anni di attività, mentre è di più recente fondazione Neos Air, costituita nel 2001. Di conseguenza, essendo nel mercato dell'aviazione da più tempo, la brand awareness di Ryanair è maggiore rispetto a quella associata al vettore aereo italiano.

Premettendo che un'analisi preliminare evidenzia numerose differenze tra le compagnie aeree in esame, emerge con chiarezza un fattore unificante: la struttura e le sfide attuali del settore dell'aviazione civile. Gli operatori di tale comparto, pur presentando differenti peculiarità e modelli di business, si confrontano con il medesimo scenario: un mercato altamente competitivo, in cui assume sempre più rilevanza l'attenzione verso il cliente. Difatti, nonostante il suo ruolo di primaria importanza per l'economia globale, il settore aereo si confronta attualmente con molteplici sfide. La prima criticità è rappresentata dalla ripresa dei volumi di traffico aereo a seguito alla crisi pandemica di COVID-19, la quale ha comportato il blocco degli spostamenti al fine di preservare la salute pubblica. Per le difficoltà incontrate in quel periodo, si registra che da inizio pandemia abbiano dichiarato fallimento oltre 90 vettori nel mondo. Invece, per ciò che concerne le compagnie attualmente presenti sul mercato, si delinea un recupero irregolare: sebbene su scala globale si stimi che nel 2022 il numero di passeggeri sia arrivato al 94,2% rispetto al livello pre-pandemico (Frojo, 2023), la domanda di voli nazionali sta crescendo a un ritmo più sostenuto rispetto a quella relativa ai voli internazionali. Come dimostrato dalla IATA (International Air Transport Association) a novembre 2023 il traffico aereo domestico globale ha raggiunto l'87,7% dei livelli del 2019, mentre il traffico internazionale si è fermato al 62,2%. Questo rappresenta un punto critico sia per Neos Air, sia per Ryanair in quanto le rotte offerte riguardano prettamente spostamenti internazionali. A ciò si sommano i sopraggiunti effetti delle tensioni economiche e politiche che caratterizzano lo scenario geopolitico globale, con i conflitti russo-ucraino e israelo-palestinese. È stato osservato come le crisi belliche sopracitate abbiano causato un elevato aumento dei prezzi del carburante, impattando fortemente sulle tariffe aeree, costringendo infatti le compagnie a sopperire a questo aspetto incrementando tra il 10% e il 15% i propri prezzi. Tuttavia, secondo questa

modalità, il problema viene trasferito in capo ai passeggeri, i quali vengono così scoraggiati all'acquisto dei biglietti (Mauri e Rinaldini, 2024).

Ulteriori asperità derivano dalle peculiarità del mercato dell'aviazione civile, caratterizzato da una liberalizzazione sempre maggiore, nonché da basse barriere all'entrata. La *derogation* del trasporto aereo commerciale nell'Unione Europea, avviata nel 1978, possiede come obiettivo primario l'aumento dell'offerta su ciascuna rotta. Questo comporta di conseguenza una maggiore competizione tra vettori, la quale si riflette in un'estensione di tariffe e servizi offerti, portando evidenti vantaggi sia per i viaggiatori, sia per l'industria nel suo complesso. In realtà, tali benefici non cadono principalmente sul comparto del trasporto aereo, bensì sul commercio internazionale e, in particolar modo, sul turismo: infatti, una significativa diminuzione del prezzo del biglietto aereo funge da potente stimolo per la domanda di servizi turistici. Premesso questo effetto positivo, la concorrenza rimane un'importante threat per le compagnie aeree, anche per le *major*². Difatti, con l'eliminazione dei precedenti impedimenti normativi, si è registrato l'ingresso nello scenario da parte di nuove compagnie. Ciò è possibile soprattutto grazie alle basse barriere all'entrata, le quali sono prevalentemente di tipo infrastrutturale, prima tra tutti si cita la mancanza di slots disponibili negli aeroporti. (Di Placido, 2021). A risentire di ciò sono principalmente le low-cost company, nuove entranti nel settore, le quali si trovano spesso nella situazione di dover utilizzare scali secondari. Tuttavia, Ryanair ha fatto di questa criticità un punto di forza: difatti, non operando solamente su aeroporti principali, la compagnia ha costi fissi inferiori, potendo così offrire tariffe basse e competitive. Proprio per questo modello di business, i vettori low-cost rappresentano una minaccia per gli altri operatori del settore, i quali devono adattarsi rapidamente a questi cambiamenti per rimanere competitivi (Monti, 2024).

In riferimento al quadro regolatorio, emerge la necessità di un'attenzione crescente verso la sostenibilità. Infatti, il settore dell'aviazione è da sempre considerato tra i principali attori inquinanti e, per questa ragione, si intensificano le pressioni atte a ridurre il suo impatto ambientale. Secondo la IATA, il cambiamento climatico e la convergenza verso una maggiore ecocompatibilità rappresentano due fattori cardine che

² In campo aeronautico, il termine *major* indica una compagnia aerea di grandi dimensioni e con una quota di mercato significativa. Spesso sono caratterizzate da una flotta ampia e diversificata, da un elevato numero di passeggeri trasportati e da una forte brand awareness. In via esemplificativa si menzionano alcune compagnie aeree di fama mondiale, tra cui Air France, Deutsche Lufthansa, Emirates e Singapore Airlines.

guideranno lo sviluppo dell'industria aerea nel 2024. Inoltre, essi sono fortemente connessi, in quanto i cambiamenti climatici stanno causando un aumento di eventi atmosferici estremi come tempeste e uragani, impattando significativamente sul trasporto aereo. Difatti, comportano spesso l'interruzione dei voli e ingenti danni alle infrastrutture quali aeroporti e piste nonché agli aeromobili. Queste conseguenze si traducono in un gravoso aumento dei costi, poiché le compagnie aeree devono sostenere costose riparazioni ed effettuare rimborsi per i passeggeri coinvolti in queste situazioni negative. Di conseguenza, preso atto dei nefasti effetti del cambiamento climatico, i vettori aerei si stanno impegnando a ridurre il proprio impatto ambientale per mitigare i rischi e le perdite a esso associate. Alcune delle misure adottate per migliorare la propria sostenibilità includono investimenti in aeromobili più efficienti, ovvero in grado di consumare meno carburante e produrre così meno emissioni di CO₂. A ciò si collega sia lo sviluppo di nuove tecnologie come i sistemi di propulsione elettrica, sia l'utilizzo dei carburanti sostenibili, denominati SAF (Sustainable Aviation Fuel)³.

L'impegno delle compagnie aeree verso una green economy è fortemente supportato da piani per lo sviluppo sostenibile. A livello globale, si cita l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la quale all'Obiettivo 13 invita ad azioni urgenti per combattere il cambiamento climatico e il suo impatto. Difatti, considerando che l'impatto del settore dell'aviazione sul totale delle emissioni mondiali si attesta tra il 2% e il 3%, emerge con forza l'urgenza di agire. Per queste ragioni, tale comparto si impegna a un percorso di decarbonizzazione graduale e articolato. La *roadmap* prevede una riduzione iniziale del 29,5% delle emissioni di CO₂ entro il 2030. Successivamente, è previsto un aumento del 20,4% delle emissioni tra il 2030 e il 2035, seguito da una decisa inversione di tendenza con una riduzione del 50,9% delle emissioni entro il 2035. Il percorso di decarbonizzazione prosegue con un obiettivo di riduzione del 73,2% delle emissioni entro il 2040 e del 97,4% entro il 2050. Per raggiungere questo obiettivo ultimo, è previsto un passaggio completo a combustibili sostenibili per l'aviazione (SAF) entro la metà del secolo (Science Based Targets initiative, 2023). Per ciò che concerne i SAF³ emergono diverse criticità: innanzitutto, si sottolinea il loro elevato costo poiché sono attualmente più costosi del cherosene fossile. Secondariamente, la loro produzione è ancora in fase di

³ I SAF (Sustainable Aviation Fuel) sono combustibili alternativi al cherosene tradizionale che possono essere utilizzati negli aeromobili con un minimo o nessun adattamento. Sono derivati da biomasse, scarti e rifiuti organici e offrono una significativa riduzione delle emissioni di CO₂ rispetto al cherosene fossile.

sviluppo e non esiste ancora una standardizzazione globale; di conseguenza, godono di una disponibilità limitata, fattore aggravato ulteriormente dalla mancanza di infrastrutture per la loro distribuzione. Per queste ragioni, si può asserire che attualmente si è ancora lontani dal loro impiego su larga scala, come auspicato nell'Agenda 2030. Un ulteriore progetto che stressa l'urgenza dell'utilizzo dei SAF è il piano ReFuelEU Aviation, adottato dall'UE nel 2022, introduce l'obbligo per le compagnie aeree di utilizzare carburanti sostenibili per l'aviazione in una quota crescente del loro mix di carburante, rappresentando così un punto di incontro con lo scenario di distribuzione attuale. Quindi, la decarbonizzazione del settore dell'aviazione civile è una sfida complessa ma prioritaria, in cui un importante ruolo è ricoperto anche dagli stessi passeggeri.

Infatti, essi possono intraprendere piccole azioni in grado di ridurre ulteriormente l'impatto ambientale causato dal viaggio, ad esempio scegliendo di viaggiare riducendo il peso dei propri bagagli, in quanto all'aumentare del peso dell'aereo aumenta anche il consumo di carburante. Ryanair è un esempio di compagnia aerea che sta attivamente incoraggiando i passeggeri a viaggiare con un bagaglio leggero, in quanto questo riduce il consumo di carburante e le emissioni di CO₂.

Esaminati gli aspetti più strutturali del settore dell'aviazione, è necessario soffermarsi sui fattori prettamente strategici che caratterizzano lo scenario attuale del trasporto aereo. Innanzitutto, a causa delle sempre più numerose entranti low-cost, anche le compagnie aeree di bandiera si trovano obbligate a rispondere con un abbassamento delle proprie tariffe, al fine di mantenere la propria competitività. Un'alternativa a tale soluzione è rappresentata dalla creazione di aerolinee sussidiarie alla principale, aventi però un modello di business più a basso costo, improntato quindi alla penetrazione di segmenti di mercato sensibili al prezzo. In questo modo, la compagnia aerea principale protegge le proprie quote di mercato e intercetta target che non sarebbe in grado di coinvolgere con l'impronta strategica originaria. L'istituzione di tali fighter brand⁴ consente quindi una competizione diretta con le low-cost sul loro stesso terreno.

Sempre collegato al prezzo, si considerano le strategie di pricing quali i prezzi dinamici: i prezzi dei biglietti aerei variano in base a diversi fattori, come la domanda, la concorrenza, il periodo di prenotazione e la rotta. Per far ciò, le compagnie aeree

⁴ 4 I fighter brand sono brand creati per «combattere la concorrenza», offrendo lo stesso prodotto ma a fasce di consumatori più sensibili al prezzo. Sono finalizzati a proteggere il prodotto premium dalla concorrenza, mantenendo la propria clientela e, grazie ai ricavi del nuovo brand, si può investire per migliorare il prodotto premium.

utilizzano algoritmi complessi per determinare il prezzo ottimale per ogni biglietto.

Un ulteriore aspetto strategico caratteristico è il ricorso all'overbooking, ovvero la pratica di vendere più biglietti aerei di quelli disponibili su un volo. Può essere una strategia utilizzata dalle compagnie aeree per massimizzare i ricavi e ridurre il rischio di posti vuoti, in quanto questo rappresenterebbe una perdita economica.

Infine, vi è un fattore che rappresenta sia una minaccia quanto una grande opportunità per il settore dell'aviazione: l'intelligenza artificiale. Essa rappresenta un threat in quanto si è dimostrata in grado di sostituire il lavoro umano, quali in questo comparto il servizio clienti, la manutenzione degli aeromobili e il controllo del traffico aereo. Di conseguenza, l'automazione di alcune mansioni potrebbe portare una perdita di posti di lavoro nonché problemi di sicurezza. Infatti, l'utilizzo di sistemi di IA in compiti critici solleva problemi dell'affidabilità, rendendo la valutazione umana ancora centrale. Per queste ragioni, essa può rappresentare un importante ausilio oltre alla sorveglianza e all'operato dell'uomo, portando con sé anche grandi vantaggi. Innanzitutto, può migliorare l'efficienza operativa, aiutando le compagnie aeree a ottimizzare la gestione del carburante e, interpretando i dati dei sensori presenti negli aeromobili, può prevedere guasti, consentendo una manutenzione più efficiente. Secondariamente, permette una migliore customer experience sia prima di volare, fornendo un'assistenza continua e personalizzata grazie all'impiego di chatbot, sia durante il volo, dando ad esempio consigli di viaggio *tailormade*.

In conclusione, l'analisi del contesto competitivo nel settore dell'aviazione evidenzia un panorama complesso e sfidante per le compagnie aeree. La concorrenza serrata, l'evoluzione tecnologica, la volatilità del mercato e le crescenti aspettative dei clienti creano un contesto in cui la fidelizzazione e il coinvolgimento della community assumono un'importanza strategica. L'analisi approfondita di questi aspetti permette di individuare leve di vantaggio competitivo, basate sulla retention⁵ del cliente e sulla costruzione di relazioni durature e di valore. La capacità di fidelizzare i clienti, infatti, si traduce in una maggiore redditività, in una migliore reputazione del brand e in un posizionamento competitivo più solido. In un contesto in continua evoluzione, la centralità del cliente e l'adozione di strategie di fidelizzazione innovative rappresentano la chiave per il successo e la crescita futura delle compagnie aeree.

⁵ Per customer retention si intende l'insieme delle strategie messe in atto da un brand per trattenere i propri clienti nel tempo, riducendo di conseguenza il tasso di defezione.

CAPITOLO 2 – REVISIONE DELLA LETTERATURA

Il presente capitolo si propone di esplorare l'evoluzione del marketing di fidelizzazione, con particolare attenzione al ruolo sempre più rilevante del digital. Negli ultimi decenni, il panorama competitivo è radicalmente mutato, spingendo le aziende a ripensare le proprie strategie di marketing. La fidelizzazione del cliente, un tempo considerata un'attività accessoria, è diventata oggi una priorità strategica. Se in passato le aziende si concentravano su tattiche tradizionali come i programmi a punti e le promozioni, l'avvento del digitale ha aperto nuove frontiere, consentendo di costruire relazioni più profonde e durature con i clienti. Di conseguenza, verranno esaminati i concetti di *engagement* e *community engagement*, analizzando come queste dinamiche influenzino la costruzione di legami fidelizzanti col target di riferimento, fino a giungere alla definizione della fedeltà emotiva e circolare tra brand e customer. Infine, si focalizzerà sul settore specifico del trasporto aereo, indagando le strategie adottate dalle compagnie aeree per costruire programmi di loyalty efficaci e attrattivi nell'era dell'emozionalità.

2.1. L'evoluzione dei driver di loyalty

I programmi di loyalty, concepiti in passato come semplici strumenti per accumulare punti e riscattare premi, hanno attraversato un'evoluzione significativa negli ultimi decenni. Da iniziative statiche e basate su transazioni, si sono trasformati in ecosistemi dinamici e personalizzati, finalizzati a costruire relazioni durature con i clienti.

Analizzandone la profonda trasformazione, è importante individuare innanzitutto le radici dei programmi fedeltà, le quali possono essere rintracciate negli ultimi anni del XVIII secolo. Difatti, un esempio pionieristico risale al 1793, quando un commerciante statunitense introdusse un sistema di gettoni di rame da utilizzare come forma di pagamento all'interno del proprio negozio. Questa innovativa iniziativa, oltre a stimolare le vendite, anticipò il concetto di "spendi e ottieni"⁶ il quale caratterizzò i programmi fedeltà per gran parte del XX secolo. Sebbene i meccanismi di tracciamento e analisi dei dati fossero ancora rudimentali, questa pratica gettò le basi per lo sviluppo di strategie di fidelizzazione più

⁶ Il modello Spend to Get permette ai clienti di ottenere, grazie alle transazioni effettuate in precedenza, vantaggi su acquisti futuri. In questo modo, essi saranno incentivati nel riconsiderare il brand in vista di acquisti futuri.

sofisticate (Lanza, 2024). Il cambiamento successivo, realizzato tra gli Anni '30 e '60, vide la sostituzione dei gettoni di rame con francobolli e coupon: programmi come S&H Green Stamps e Betty Crocker Points divennero estremamente popolari, offrendo ai consumatori la possibilità di collezionare punti e riscattarli con una vasta gamma di premi, dagli utensili da cucina a esperienze come viaggi. Queste iniziative, oltre a incentivare la reiterazione degli acquisti, erano in grado di generare nel consumatore un senso di gioco e di soddisfazione (ibid).

Proseguendo nell'analisi, emerge come siano stati gli anni '80 a segnare una svolta epocale per i programmi di loyalty, per mezzo dell'introduzione delle carte fedeltà e dei programmi frequent flyer. Infatti, stimolata dall'intensificarsi della concorrenza nel settore aereo in seguito all'Airline Deregulation Act del 1978, American Airlines lanciò nel 1981 il pionieristico programma AAdvantage: tale iniziativa permise alla compagnia aerea di raccogliere dati sui clienti e di offrire premi personalizzati, superando il concetto di semplice tariffa fedeltà per includere vantaggi come biglietti gratuiti in prima classe, upgrade di servizio e accesso alle lounge aeroportuali. Il successo di AAdvantage ispirò rapidamente altre compagnie aeree, come United Airlines con il programma MileagePlus, a implementare modelli simili, dando il via a una nuova era nel marketing di fidelizzazione (ibid). Infatti, è possibile asserire che nel XVII secolo i dati sono diventati la nuova valuta della loyalty: grazie all'avvento delle tecnologie digitali, le aziende sono in grado di raccogliere e analizzare un'ingente quantità di informazioni sui comportamenti e sulle preferenze dei consumatori. Di conseguenza, questo ha permesso di sviluppare programmi fedeltà sempre più sofisticati e personalizzati, in grado di offrire esperienze su misura per ogni singolo cliente. L'integrazione di canali digitali come i social media, le app di geolocalizzazione e le piattaforme di pagamento ha creato un ecosistema in cui i dati fluiscono in modo continuo, consentendo alle aziende di offrire esperienze sempre più rilevanti e coinvolgenti (ibid).

Quindi, dall'analisi emerge un'evoluzione che tende a oltrepassare il concetto loyalty di tipo puramente cognitivo, il quale si fonda su fattori razionali, economici e tangibili quali il prezzo, la qualità del prodotto o servizio, la facilità e la comodità di utilizzo. Infatti, ad oggi la fidelizzazione è influenzata in maniera preponderante da fattori emozionali e, quindi, intangibili, cristallizzando così il passaggio alla cosiddetta fedeltà affettiva.



Figura 1 - Gli stadi della loyalty evolution (Fonte: Kettydo+, *Loyalty Evolution: passato, presente e futuro delle strategie che azionano la fidelizzazione*)

È possibile cogliere il passaggio all'emoività nella fidelizzazione del cliente grazie alla seguente citazione proposta dall'American Marketing Association:

«Loyalty transcends products and services: it creates an emotional connection between customers and the brand, one in which customers feel seen and heard.»

Infatti, il cambiamento di paradigma risiede nello spostamento da un focus puramente passivo, transazionale e impersonale verso una leva di loyalty basata sull'engagement attivo dei clienti, su un'esperienza di acquisto e impiego del bene o servizio che sia altamente dinamica in quanto customizzata sulle esigenze del singolo, impiegando i dati a disposizione per farlo sentire ascoltato e compreso (American Marketing Association, 2021). Per raggiungere con successo tale obiettivo, è necessario che i brand integrino la loro strategia mettendo in atto anche un'interazione in tempo reale con i clienti: essi, infatti, accettano di mettere a disposizione i propri dati al fine di ottenere un'esperienza appagante, al cui centro vi sia l'attenzione verso i suoi bisogni e le sue aspettative. Di conseguenza, considerando ad esempio l'insorgenza di problematiche durante l'acquisto, l'interazione real-time, sia essa online o in-store, risulta focale per far sentire il cliente ascoltato, creando così interazioni di valore (ibid).

Ma, la leva dell'emoività non termina con la personalizzazione della customer

experience⁷, in quanto ora richiede anche un allineamento di tipo valoriale con il brand, basandosi sulla condivisione di valori, la trasparenza e il senso di appartenenza.

Infatti, come emerge dall'analisi presentata da Forbes, la fedeltà del cliente nel 2024 è determinata da un insieme di fattori interconnessi. Tra questi, la qualità del servizio e i programmi di fidelizzazione sono tradizionalmente considerati cruciali e restano tra gli elementi più importanti. Tuttavia, emerge sempre più l'importanza di un approccio etico e orientato ai valori.



Figura 2 – The Top Factors That Affect Customer Loyalty (Fonte: Forbes Advisor, *Top Customer Experience Trends In 2024*)

Come evidenziato nel grafico, il 61% degli intervistati ha sottolineato l'importanza di un'etica aziendale condivisa, evidenziando una correlazione diretta tra l'allineamento dei valori personali e la fedeltà verso un brand. Di conseguenza, minore sarà la discrepanza tra i valori aziendali e quelli del cliente, maggiore sarà la probabilità di instaurare un rapporto di fiducia duraturo (Forbes, 2024).

Focale nella relazione diventa quindi il cosiddetto brand trust⁸, come emerge plasticamente dal 2023 Edelman Trust Barometer, in cui si rileva un'evoluzione

⁷ La Customer Experience è la risposta interna e soggettiva che i clienti hanno a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'azienda (Meyer e Schwager. *Understanding customer experience*, Harvard Business Review, 2007).

⁸ La brand trust è la misura del rispetto e della fedeltà che i clienti hanno nei confronti del marchio, nonché quanto fortemente credono che possa mantenere le promesse avanzate. È una percezione pubblica spesso modellata da una combinazione di esperienze in prima persona e comunicazioni aziendali (Northwestern University, 2022).

significativa nel rapporto tra consumatori e marchi. La fiducia è diventata un elemento imprescindibile nelle decisioni d'acquisto, soprattutto per le giovani generazioni: la Generazione Z, in particolare, mostra un forte interesse per i brand che comunicano in modo trasparente i propri valori e le proprie azioni in ambito sociale. Tuttavia, emerge anche una certa cautela nei confronti delle dichiarazioni, soprattutto riguardanti temi di sostenibilità, suggerendo la necessità di azioni concrete da parte delle aziende, nonché verificabili da parte dei clienti attuali e potenziali. Infatti, il 62% del campione crede che, se un marchio non comunica le proprie azioni per affrontare le questioni sociali, si presume che non stia facendo nulla o che stia nascondendo qualcosa (ibid).

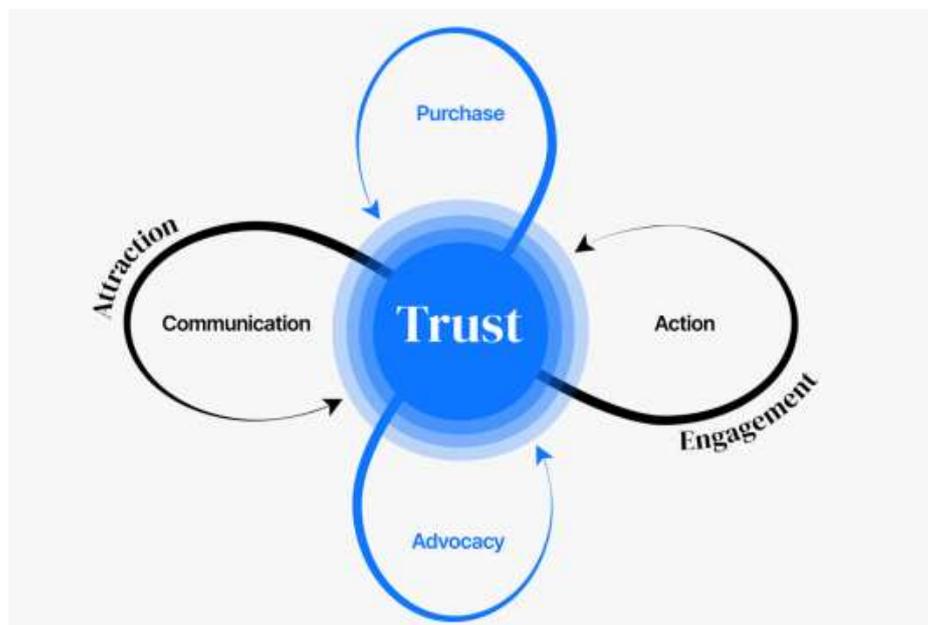


Figura 3 – The New Growth Engine for Brands: The Trust Loop Fuels an Ongoing Consumer (Fonte:2023 Edelman Trust Barometer)

Per queste ragioni, è auspicabile che la fiducia diventi il nuovo motore di crescita per i brand ponendosi, come rappresentato nella Figura 3, come fulcro centrale della relazione con i propri consumers. Per costruirla e mantenerla nel tempo, soprattutto nel contesto attuale in cui i clienti si definiscono vulnerabili prevalentemente a causa del contesto geopolitico e dell'inflazione, i brand devono seguire principi di onestà, trasparenza e impegno (Edelman, 2023). Infatti la trasparenza, intesa come capacità di comunicare in modo chiaro e veritiero le proprie azioni, è diventata un elemento imprescindibile per il 63% degli intervistati: l'impegno sociale, dimostrato attraverso azioni concrete a favore della comunità e dell'ambiente, è infatti un altro fattore determinante nella scelta dei consumatori. Infine,

ricollegandosi all'allineamento valoriale tra customer e brand, il 69% del campione dichiara che la capacità di riconoscere e ammettere gli errori, dimostrando responsabilità e volontà di miglioramento, contribuisce a rafforzare fortemente la credibilità del brand: infatti, in un contesto di incertezza e cambiamento, i brand che si mostrano vulnerabili come i consumatori riescono a creare una connessione emotiva più profonda con essi (ibid). Da tale disamina emerge come la costruzione di un rapporto di fiducia tra aziende e consumatori sia un processo dinamico e bidirezionale, in cui ambo le parti assumono un ruolo attivo: di conseguenza, la peculiarità risiede nel fatto che la nuova frontiera della fidelizzazione si basa specificatamente su tale circolarità.

La loyalty circolare rappresenta l'apice di un percorso evolutivo che pone al centro della relazione tra brand e cliente il valore e la riconoscenza reciproca. Andando oltre il mero incremento delle vendite, questo modello promuove un ecosistema in cui brand e consumatori collaborano attivamente, costruendo relazioni basate sulla fiducia e sull'apprezzamento reciproco. In questo modo, si crea un ciclo virtuoso che arricchisce sia l'esperienza del cliente sia la reputazione del brand, contribuendo a costruire una community più forte e coesa per mezzo di un engagement bidirezionale. Però, nell'adozione di tale filosofia, è necessario scegliere con particolare attenzione i valori di cui il brand si fa portatore: essi, infatti, devono essere autentici e ne deve essere dimostrato fattivamente e in modo trasparente il loro rispetto, in quanto un loro tradimento comporterebbe di conseguenza effetti negativi sulla reputazione, nonché sul legame affettivo creato con i clienti (Lanza, 2024). Questo rappresenta uno dei threat più rilevanti da tenere in considerazione da parte delle aziende: infatti, come dimostrato nel 2023 Edelman Trust Barometer, i consumers stanno ponendo sempre maggiormente sotto scrutinio i brand, soprattutto attuando maggiori ricerche prima di effettuare spese, nonché evitando comportamenti di acquisto impulsivi. Per queste ragioni, la trasparenza e il rispetto dei valori enunciati rappresentano le fondamenta dell'ambito fedeltà circolare.

Delineato il panorama attuale, è necessario completare la disamina prendendo in considerazione anche le prospettive evolutive di tale tendenza. Infatti, si delinea un futuro in cui le aspettative dei consumatori cresceranno, in quanto essi dimostrano di essere sempre più esigenti e in grado di raccogliere con rapidità e facilità dati sull'operato delle aziende. Pertanto, è possibile asserire che la fidelizzazione subirà maggiormente la trasformazione digitale: i dati, infatti, non risultano essere fondamentali solo per i consumatori, ma lo sono anche per i brand stessi, i quali devono sfruttare il loro potenziale per ottenere informazioni

più approfondite sui comportamenti e le preferenze dei clienti (Raese, 2023).

Difatti, grazie a questo prezioso patrimonio digitale, è possibile offrir loro esperienze personalizzate. Però, riguardo tale aspetto, risulta essere cruciale la considerazione della materia della privacy, della protezione dei dati personali e del consenso, la cui regolamentazione potrà cambiare anche con celerità in futuro. Considerato ciò, al fine di trovare un punto di incontro tra maggiore sensibilità verso la questione della sicurezza dei dati e la volontà di costruire percorsi di acquisto *tailormade*, si prospetta che le aziende daranno maggior risalto ai cosiddetti dati *zero-party* e alla profilazione progressiva⁹. Al cuore di questo nuovo approccio vi è un dialogo autentico tra cliente e brand, in cui il primo condivide attivamente le proprie propensioni e ambizioni, mentre il secondo ascolta e interpreta questi segnali per offrire un'esperienza sempre più personalizzata per mezzo di sondaggi sulle preferenze, feedback e recensioni (*ibid*).

Successivamente, si prospetta che l'arricchimento del customer journey si otterrà anche grazie a strategie di *gamification*, caratterizzate da esperienze più ludiche e coinvolgenti: offrendo ai clienti la possibilità di guadagnare premi in modo più divertente e personalizzato, le aziende stimolano infatti un maggior tasso di conversion e di fidelizzazione (*ibid*).

Infine, è auspicabile che l'intelligenza artificiale permetta di cristallizzare ulteriormente il nuovo concetto dinamico di *loyalty*: grazie ad algoritmi di apprendimento automatico e a tecniche di analisi predittiva, sarà sempre più facile offrire esperienze altamente personalizzate e coinvolgenti le quali, come precedentemente dichiarato, stanno diventando un imperativo per i brand che vogliono mantenere alta la propria competitività (*ibid*).

Quindi, alla luce dell'analisi condotta sulla presente letteratura, si può prevedere come l'evoluzione della fedeltà sarà caratterizzata da un ruolo sempre più penetrante di fattori interconnessi, quali aspetti emotivi come l'allineamento valoriale tra brand e clienti, nonché aspetti più tangibili come l'evoluzione tecnologica, con le possibilità offerte dall'AI e dal digitale nel suo complesso.

⁹ Gli *Zero-party Data* sono i dati che i clienti condividono volontariamente e in modo proattivo con un'azienda attraverso sondaggi, moduli di feedback e comunicazioni dirette. Si lega al concetto di *profilazione progressiva*, ovvero la creazione di un profilo-utente in un arco temporale di medio-lungo periodo (Marketing Automation Italia, 2023).

2.2. Il ruolo del digital marketing nella creazione di loyalty

Negli ultimi decenni, l'avvento del digitale ha rivoluzionato profondamente il modo in cui le imprese interagiscono con i consumatori. Al contempo, esso ha retroagito sugli stessi consumatori cambiando sia aspetti tangibili come i loro comportamenti d'acquisto e di navigazione sul web, sia elementi più emotivi quali le loro aspettative e i loro bisogni. Considerato il suo ruolo cardine, possiamo quindi definire il digitale come uno degli Edge principali nel contesto attuale.

«EDGE / 'ej / sostantivo: un cambiamento culturale significativo che ha la capacità e la longevità di spingere i brand verso una maggiore conquista del futuro».

Difatti, secondo la definizione fornita da TBWA, emerge come tale *shift* sia inizialmente emerso dal comportamento dei consumatori, per poi generare specifiche indicazioni per i business. Di conseguenza, è possibile asserire come sia innanzitutto la cultura a guidare la tecnologia e il digitale, ma allo stesso tempo è bene specificare che essi impattano a loro volta sull'ecosistema socio-culturale di riferimento (TBWA, 2024).

L'essenza di tale relazione bi-direzionale si può individuare in modo plastico nel primo grande cambiamento digitale che si è instaurato tra brand e clienti, ovvero il passaggio a un'ottica strategica mobile-first. Infatti, poiché i consumatori tendono a preferire la navigazione e l'acquisto sfruttando dispositivi mobili come gli smartphone, è necessario per le aziende adattare e-commerce, app e siti corporate e questa nuova tendenza, rispettando i principi di accessibilità e usabilità¹⁰. Al contempo, si aprono anche preziose opportunità per i brand: infatti, l'avvento degli smartphone e della mobilità ha reso possibile un'interazione più stretta e personalizzata, sfruttando ad esempio la geolocalizzazione o le notifiche push¹¹ per interagire con i clienti in tempo reale. Così facendo, si tende a instaurare una relazione di vicinanza con il proprio target e, di conseguenza, ne gioverà anche la loyalty. (Reeves, 2023).

Le tecnologie di riferimento per questa innovazione sono denominate location

¹⁰ «L'accessibilità, in informatica, è la capacità di un dispositivo, di un servizio o di una risorsa d'essere fruibile con facilità da una qualsiasi tipologia d'utente. Invece, l'usabilità definisce il grado di facilità e soddisfazione con cui avviene un'interazione uomo-arte-fatto». (Ministero delle Imprese e del Made In Italy, 2024).

¹¹ Una notifica push è un messaggio pop-up che viene inviato da un'app o da un sito web direttamente ad un dispositivo. Può contenere del testo, un'immagine o un pulsante che invita a compiere un'azione specifica, come aprire un'app, visitare un sito web o effettuare un acquisto (IBM, 2024).

technologies e possono essere impiegate nel marketing di prossimità per inviare notifiche e offerte personalizzate in base alla posizione dell'individuo. Infatti, il proximity marketing è una strategia che utilizza tecnologie di geolocalizzazione per identificare i dispositivi mobili nelle vicinanze e inviare comunicazioni personalizzate e contestualizzate. Di conseguenza, il messaggio non è indirizzato a uno specifico target, bensì a un insieme di individui eterogenei che hanno in comune il passaggio o la permanenza in una data location (Campana, 2022). Nello specifico, vi è a disposizione un ampio ventaglio di tecnologie per raggiungere i consumatori in modo mirato. In primo luogo, si citano i sistemi di geofencing ovvero tecniche di definizione di un perimetro virtuale in cui andare a concretizzare la propria strategia di marketing: si pensi, ad esempio, all'individuazione di celle telefoniche a cui si agganciano gli smartphone. Successivamente, tale approccio si è esteso venendo integrato anche con l'impiego di connessioni Wi-Fi pubbliche in spazi affollati: di conseguenza, il messaggio verrà inviato ai dispositivi connessi a tale hotspot. Infine, si impiega attualmente anche la bluetooth proximity per mezzo dei beacons, ovvero piccoli dispositivi bluetooth incorporati nei device mobili. Si ritiene che loro diffusione capillare sia dovuta principalmente ai costi contenuti e alla semplicità d'uso, in quanto non richiedono nemmeno l'installazione di app specifiche, attestandosi così tra le location technologies meno invasive per il customer (ibid). Per comprenderne il funzionamento, è bene soffermarsi sul termine beacon, che in italiano significa faro, evocando efficacemente la funzione di questi dispositivi i quali sono in grado di trasmettere segnali radio a breve distanza e di identificare i dispositivi mobili nelle vicinanze. Di conseguenza, consentono di inviare notifiche push, coupon e altre forme di comunicazione personalizzata in base alla posizione dell'utente ma, a causa del raggio di azione limitato, trovano applicazioni principalmente in locali chiusi (ibid).

Dunque, uno dei principali vantaggi del marketing di prossimità per i consumatori risiede nella creazione di un'esperienza d'acquisto più coinvolgente e personalizzata. La possibilità di ricevere offerte e informazioni su misura, basate su precedenti acquisti e preferenze, accresce la percezione di essere considerati come individui unici e non come semplici numeri. Questa maggiore affinità tra le proposte del brand e i desideri del consumatore si traduce in un aumento della soddisfazione del cliente, in una maggiore propensione all'acquisto e, di conseguenza, in un rafforzamento del legame di fidelizzazione (ibid).

Proseguendo la disamina, emerge come anche nelle innovative applicazioni

dell’email-marketing si registri la tendenza sempre maggiore verso l’interattività e verso contenuti customizzati. Infatti alle classiche email transazionali, ovvero quelle inviate a seguito del compimento di una specifica azione, si affiancano messaggi di posta basati sulla personalizzazione avanzata. Il cardine di questo approccio consiste nella creazione di dynamic contents¹², ovvero nell’invio di suggerimenti basati sulla cronologia di ricerca, offerte mirate e contenuti adattati ai gusti dell’individuo. (Marchetti, 2024). Però, è bene specificare come il contenuto dinamico consista in un equilibrio tra personalizzazione e scalabilità: infatti, è possibile creare email coinvolgenti senza dover gestire un numero eccessivo di varianti, cambiando solamente alcune sezioni del messaggio quali le offerte o i prodotti consigliati, i quali devono essere necessariamente adattati in base ai comportamenti e agli interessi di ciascun destinatario (ibid). Tale personalizzazione, sebbene possa sembrare un’attività dispendiosa per i brand in termini di tempo e costi, porta loro grande beneficio.

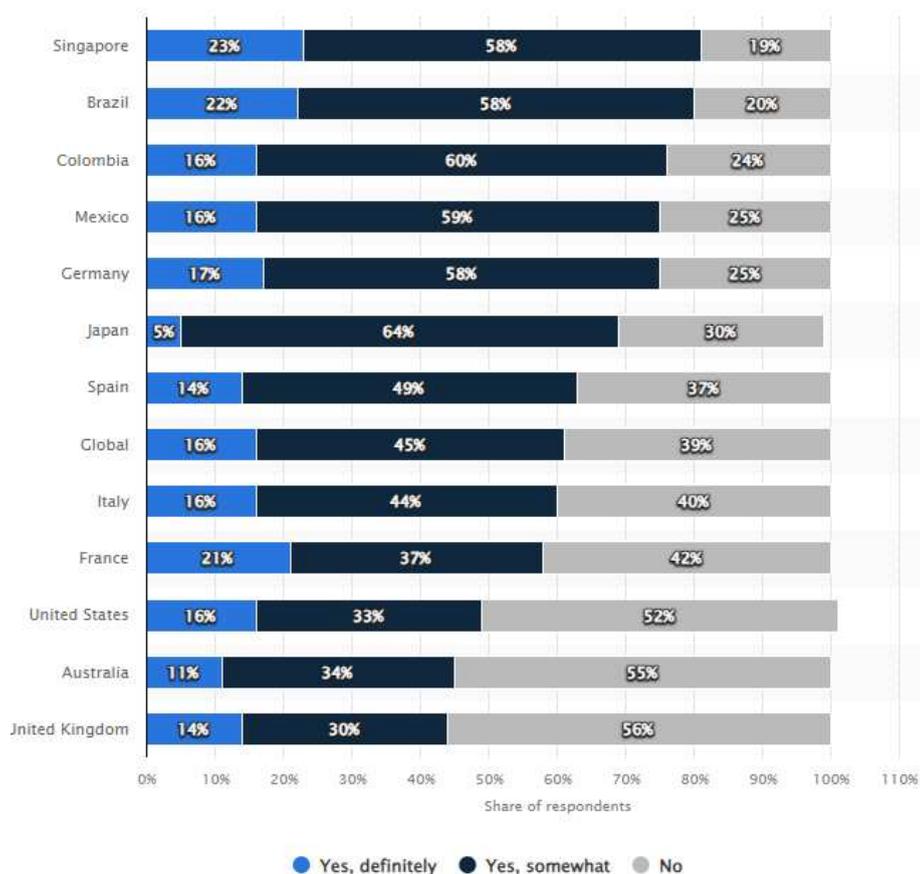


Figura 4 - Share of consumers who said they were likely to stop using a brand if it did not personalize their customer experience in selected countries worldwide as of January 2022 (Fonte: Statista, 2022)

¹² Il contenuto dinamico è un contenuto "intelligente" che si adatta a ogni singolo utente, modificandosi in base a una moltitudine di fattori, dalla geolocalizzazione alle preferenze di navigazione (Mailchimp, 2024).

Infatti, analizzando un sondaggio condotto da Statista nel 2022 sull'influenza della personalizzazione del marketing sulla fedeltà dei consumatori nel mondo, emerge quanto sia ritenuto fondamentale dai consumatori la personalizzazione dell'esperienza, tanto da spingere la maggioranza del campione ad abbandonare un brand in caso di mancata customizzazione della customer experience.

Dunque, è possibile asserire che i consumatori siano alla costante ricerca di esperienze di acquisto e navigazione appaganti e stimolanti: per queste ragioni, l'impiego di tattiche di gioco tramite la gamification risulta essere un'ulteriore preziosa opportunità per le aziende. La gamification consiste nel trasformare attività ordinarie in esperienze ludiche e coinvolgenti, applicando principi e meccanismi tipici dei giochi. Questa tecnica, originariamente ideata da Nick Pelling nel 2002, mira a rendere più piacevoli e gratificanti compiti altrimenti considerati routinari. Grazie all'introduzione di elementi come punti, livelli e sfide, la gamification riesce a stimolare la partecipazione attiva degli utenti e a favorirne la fidelizzazione (Ovest, 2024). Per queste ragioni, tale approccio sembra cristallizzare ulteriormente il passaggio da consumer a prosumer. Infatti, il prosumer è un nuovo tipo di consumatore che, superando un ruolo passivo, partecipa attivamente al processo produttivo e distributivo, diventando al contempo utente e creatore: esso, dunque, non si limita a usufruire di un bene o servizio, bensì ricerca momenti di attività e co-creazione (ibid).

Però, è bene focalizzarsi sulla differenza tra gioco e gamification. Difatti, progettare un gioco e implementare elementi di gamification sono attività con scopi ben distinti: il gioco è un'esperienza intrinsecamente ludica, volta al puro divertimento e all'intrattenimento. La gamification, invece, utilizza meccanismi tipici dei giochi per raggiungere obiettivi specifici, come stimolare l'acquisto, aumentare la fidelizzazione o promuovere comportamenti desiderati. In quest'ultimo caso, il divertimento è un mezzo per raggiungere un fine più ampio, legato al business. Per giungere a tale obiettivo, alcuni tra gli espedienti più usati sono la raccolta di punti per riscattare premi e sconti nonché la creazione di vere classifiche pubbliche, le quali sfruttano il meccanismo psicologico della competizione tra soggetti (ibid). Al contempo, il riconoscimento e la premiazione dei clienti contribuiscono a rafforzare il legame con il brand, costruendo relazioni più durature. Infatti, le gratificazioni immediate offerte dalla gamification, come i giochi a sorpresa, incrementano la percezione di valore e incentivano un'interazione costante con l'app.

Per queste ragioni, la gamification risulta essere una soluzione win-win: il

consumatore vede soddisfatto il proprio bisogno di attività e coinvolgimento, legandosi maggiormente all'esperienza positiva con il brand, mentre l'azienda rafforza il legame di fidelizzazione con esso guidandolo verso il compimento di azioni specifiche impiegando la leva dei rinforzi (ibid).

La corrispondenza tra aspettative sempre più customizzate e la capacità di offrire esperienze uniche dipende dal virtuoso impiego dell'Intelligenza artificiale da parte dei brand. Infatti, è solo attraverso un corretto addestramento dell'IA che si può concretamente migliorare l'esperienza del cliente. Ma, a tale aspetto, va necessariamente aggiunta la profonda conoscenza delle sfumature che caratterizzano la customer experience. Come asserito dall'esperto Colin Shaw, le organizzazioni spesso sottovalutano la sua complessità, limitandosi a un'analisi superficiale dei comportamenti razionali dei consumatori. In realtà, le decisioni d'acquisto sono influenzate da una moltitudine di fattori, tra cui emozioni, percezioni subconscie e comportamenti irrazionali. La chiave per rendere del tutto efficace l'applicazione dell'AI in questo campo consiste nella considerazione di concetti afferenti alla scienza comportamentale: essa, infatti, ci insegna che esiste un divario significativo tra ciò che i clienti dichiarano e ciò che effettivamente fanno e per questo è necessario tener conto non solo delle motivazioni razionali, ma anche delle dinamiche emotive e cognitive che guidano le scelte. Pertanto, risulta sempre essere fondamentale la supervisione umana (Shaw, 2024).

Una volta bilanciata tale relazione, si possono analizzare i campi d'applicazione dell'intelligenza artificiale volti a fornire esperienze personalizzate. Innanzitutto, si ricordano gli algoritmi di personalizzazione predittiva, volti a suggerire prodotti e servizi al cliente anticipando i suoi bisogni e le sue richieste. Ciò è possibile grazie alla processazione dei dati sulle preferenze e sullo storico degli acquisti del cliente incrociandoli successivamente con informazioni appartenenti a consumatori simili a lui: così facendo la previsione si fa ancora più accurata ed è altamente probabile che la soddisfazione del target aumenti (ibid).

In aggiunta, al fine di non disattendere le aspettative di iper-personalizzazione del servizio, l'AI generativa può rivelarsi un prezioso alleato per la creazione dei sopraccitati contenuti digitali: essa consente di automatizzare la creazione di contenuti su larga scala assicurando al contempo l'adattamento dei messaggi alle preferenze del singolo utente.

Inoltre, per continuare a mantenere alti livelli di customer satisfaction¹³, il supporto dell'AI risulta essenziale per identificare e risolvere i problemi prima che siano vissuti dal cliente: ad esempio, un'interruzione del servizio può essere rilevata e gestita automaticamente, evitando disagi all'utente e rafforzando la percezione di un servizio affidabile. Per confermare tale visione, l'intelligenza artificiale può migliorare ulteriormente l'interazione con i clienti sfruttando l'impiego di chatbot: essi sono definiti da IBM come dei programmi informatici che simulano la conversazione umana con un utente, impiegando l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP). L'anima delle chat AI risiede nella loro capacità di fornire risposte istantanee: una risposta rapida, precisa nonché personalizzata sulla base delle richieste dei clienti è sinonimo di un servizio efficiente e di alta qualità, elementi fondamentali per fidelizzare la clientela.

Sebbene gli utilizzi citati finora sembrano portare vantaggi sia alle aziende, sia ai consumatori, è bene specificare come essi siano impiegabili innanzitutto grazie all'apertura mostrata dai consumers, i quali accettano di scambiare i propri dati al fine di ottenere esperienze customizzate e piacevoli. Infatti, nel contesto odierno, i dati assumono sempre più la definizione del «petrolio del terzo millennio», come asserito già nel 2006 dal matematico Clive Humby. Infatti, le aziende basano il loro successo sulla mole di dati a loro disposizione ma tali benefici devono essere bilanciati con il rispetto della normativa in tema di protezione dati personali, la quale pone al centro sia la persona fisica e i suoi interessi, sia la libera circolazione dei dati nell'Unione Europea (General Data Protection Regulation, 2016).

La regolamentazione a riguardo si è fatta più capillare a causa della maggiore sensibilità verso i temi di sicurezza dei dati, a cui si unisce la distinta ma correlata normativa della privacy. Nello specifico, si richiama l'AI Act e il GDPR, due tra i testi principali nel panorama regolatorio europeo, volti a limitare lo sfruttamento non autorizzato dei dati ed evitare condotte manipolatorie che comporterebbero conseguenti effetti nefasti sulle persone fisiche. Per riassumere i concetti essenziali che le aziende devono necessariamente rispettare nel loro operato incontriamo:

- I. L'ottenimento di un consenso esplicito, libero, specifico, informato e inequivocabile dell'utente al trattamento dei propri dati personali;
- II. Il principio di minimizzazione dei dati, tale per cui le aziende possono

¹³ La customer satisfaction misura il livello di appagamento del cliente rispetto a ciò che si aspettava da un prodotto, un servizio o un'azienda (Inside Marketing, 2023).

trattare solamente i dati strettamente necessari per le finalità dichiarate;

- III. Il diritto all'oblio di cui godono i titolari dei dati: gli utenti possono chiedere la cancellazione dei propri dati personali, nonché revocare il consenso in qualsiasi momento e senza ingiustificato ritardo;
- IV. Trasparenza, la quale definisce per le aziende l'obbligo di fornire al titolare informazioni chiare e comprensibili sulle modalità di uso e trattamento dei propri dati. Al contempo, tale principio assume anche l'accezione di tracciabilità nell'AI Act, richiedendo così che i sistemi di intelligenza artificiale siano progettati in modo da essere trasparenti, tracciabili e intelleggibili;
- V. Qualità dei dati: nello specifico, l'AI Act impone standard elevati sulla qualità dei dati impiegati nell'addestramento dei modelli di intelligenza artificiale. Pertanto, essi devono essere accurati, completi e rappresentativi al fine di evitare il fenomeno denominato in informatica come «garbage in, garbage out¹⁴».

Per concludere, sebbene la disamina si sia focalizzata sulle opportunità e potenzialità del digitale, è bene ricordare anche l'importanza dei canali offline, quali l'in-store experience. Ma, nel contesto attuale, ciò che consente ai brand di mantenere alti livelli di fidelizzazione e soddisfazione è l'omnicanalità. Tale approccio si basa sulla sinergia e sull'interconnessione tra i diversi punti di contatto tra customer e brand, generando una vera penetrazione tra touchpoint online e offline per offrire così un'esperienza *seamless*, ovvero fluida, dove al centro è posizionato il cliente (Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano, 2021). Di conseguenza, sembra essere superato il netto confine tra le due sfere, approcciandosi al concetto della onlife, definito da Floridi come «*l'esperienza di vita in un modo iper-connesso*». Difatti, l'omnicanalità permette al cliente di passare senza interruzioni da un canale all'altro, ricordando le sue preferenze e offrendo consigli personalizzati, vivendo un unicum in cui si sente al centro.

In conclusione, dalla presente analisi emerge come l'integrazione di diverse iniziative digitali, quali l'impiego dell'intelligenza artificiale, della gamification e della personalizzazione dell'experience, riesca ad aumentare sia la soddisfazione, sia la fedeltà

¹⁴ Il principio GIGO (Garbage in, garbage out) mette in evidenza come i computer elaborino acriticamente le informazioni date in input. Di conseguenza, fornendo loro dati in entrata sbagliati, insensati o incompleti, si otterrà necessariamente un risultato non accurato e valido.

dei consumatori, sino a giungere alla creazione di un legame di loyalty profondo e duraturo con il brand.

2.3. Il ruolo del community engagement sui social network

In un'era dominata dal digitale, le community online rappresentano una risorsa inestimabile per le aziende che vogliono instaurare alti livelli di engagement con il proprio pubblico. Difatti, la loro potenzialità risiede nell'offrire un'arena di interazione autentica, consentendo così ai brand di coltivare relazioni profonde e durature con i clienti attuali e potenziali.

Per comprenderne l'importanza, è bene innanzitutto definire tale concetto. Esso si compone di un aspetto analizzato in precedenza nella presente tesi, ovvero il tema dell'engagement come coinvolgimento attivo dei pubblici, a cui si somma la nozione di community. Radicata nelle fondamenta dell'antropologia, la comunità rappresenta da sempre un pilastro fondamentale per l'essere umano in quanto animale sociale per natura. La necessità di apprendere, comunicare e relazionarsi ha spinto fin dalle origini le persone a unirsi in gruppi. Oggi, questa tendenza si è evoluta nel digitale, dando vita a comunità virtuali dove le interazioni, seppur mediate da uno schermo, mantengono la loro natura sociale. Tuttavia, le dinamiche relazionali instaurate all'interno delle comunità virtuali possono sfociare in esperienze di socializzazione offline, dando vita a comunità ibride che organizzano anche momenti di confronto in presenza (Zabeo, 2020).

Seppure cambi l'arena dove si origina e si mantiene viva la comunità essa, per il proprio funzionamento, necessita sempre di tre elementi essenziali quali un luogo fisico o virtuale, una continua stimolazione che comporta la conseguente attività della community e un codice di condotta definito come netiquette. Difatti, il primo motore in grado di animarla risulta essere la creatività, poiché in assenza di contenuti che generano interesse e conseguenti interazioni, la community perderebbe la dinamicità e la partecipazione attiva su cui si erge. Al contempo, essa può mantenersi nel tempo solamente se viene rispettato un corpo di regole in grado di assicurare che le interazioni generate da un'ampia platea di soggetti seguano principi di correttezza e rispetto (ibid).

Questo aspetto regolatorio risulta essere fondamentale nelle community online le quali, per definizione, sono prive di confini geografici e per tali ragioni il pubblico potenziale aumenta enormemente di portata, potendo comporsi di membri provenienti da ogni parte del mondo. Di conseguenza, all'incrementare del numero di componenti, è plausibile che aumentino anche gli scambi conflittuali tra di essi, pertanto la creazione di norme si è rivelato essere un elemento cardine per la sostenibilità nel lungo periodo delle computer-based community.

Nonostante l'occorrenza di comportamenti devianti, il meccanismo di ingaggio in esame risulta particolarmente efficace in quanto sfrutta leve psicologiche insite nella natura umana, quali la partecipazione e, soprattutto, il senso di appartenenza. Tali aspetti sono stati analizzati già nel 1994 dal sociologo statunitense Howard Rheingold nel libro *The Virtual Community*, all'interno del quale definisce le community come

«aggregazioni sociali che emergono dalla rete quando un certo numero di persone porta avanti delle discussioni pubbliche sufficientemente a lungo, con un certo livello di emozioni umane, tanto da formare dei reticoli di relazioni sociali personali nel ciberspazio».

Da tale appunto, emerge come esse si fondino innanzitutto sulla partecipazione attiva e continua, la quale comprende anche forti elementi emotivi, di connessione e collaborazione con l'altro. Difatti, nascono dapprima per una comunanza di interessi e obiettivi, per poi generare una rete di legami che perdurano nel tempo.

Ciò che concorre principalmente a mantenere tale unione stretta nel lungo periodo è il senso di appartenenza e l'identità comune i quali, a loro volta, si alimentano tramite le interazioni. Si crea dunque un circolo virtuoso, in cui sono proprio i momenti di interscambio tra i membri a incrementare significativamente il senso di appartenenza a una sfera comune (Franchini e Marigonda, 2010). In aggiunta, più tali interazioni si contraddistinguono per qualità e quantità, più la coesione aumenterà. Difatti, la frequenza, la rilevanza e la profondità delle discussioni sono gli indicatori principali per comprendere la vitalità e la compattezza della community (ibid).

Successivamente, una volta affermata un'identità comune, all'interno delle comunità è possibile migliorare anche il senso del sé. Difatti, l'adesione a un gruppo coeso e attivo rappresenta una risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'identità e dell'autostima, soprattutto nei giovani. Questo poiché la comunità, radunandosi attorno a obiettivi comuni, spinge tutti i membri a fornire, per il bene comune, il proprio contributo. Così facendo, riesce a limitare i sentimenti di inadeguatezza e di ansia che si possono registrare nelle relazioni comunicative online e offline (ibid).

Dal 1994, anno in cui sono state effettuate le prime indagini sulle community virtuali, la rete ha subito una profonda trasformazione tecnologica, dando vita a nuove forme di comunità virtuali e connotandosi per una crescente complessità. Nonostante

L'evoluzione degli strumenti e delle interfacce, le dinamiche fondamentali delle interazioni sociali online sono rimaste sorprendentemente stabili: difatti, sebbene siano state introdotte modalità di comunicazione innovative quali video e messaggi vocali, il desiderio di collaborazione e il bisogno di sentirsi parte di una comunità continuano a guidare il comportamento degli utenti.

Infatti, mentre tradizionalmente le comunità online si formavano attorno a passioni e interessi condivisi, si assiste oggi a una diversificazione dei motivi di aggregazione: infatti, attualmente, sta aumentando il numero di comunità orientate al supporto di specifici brand (Caporale, 2022). Queste nuove formazioni, sin dai loro arbori, portano un mutuo beneficio ai soggetti che le compongono e alle aziende stesse.

Analizzando prima i benefici lato brand, emerge da subito come le community online rappresentino un potente generatore di passaparola per promuovere prodotti e servizi. Difatti, all'interno di questi ambienti virtuali, gli utenti condividono le proprie esperienze, offrono recensioni e consigli ad altri membri. Questa pratica crea un word of mouth¹⁵ ritenuto dal pubblico come più autentico e affidabile rispetto alle comunicazioni del brand, poiché prive di interessi di parte ma mosse solamente dalla volontà di aiutare altri consumatori raccontando la propria esperienza. Di conseguenza, si aumenta significativamente l'awareness nei confronti dell'azienda e della sua offerta, a costi contenuti o addirittura nulli in quanto sfrutta la semplice e spontanea condivisione di commenti provenienti dalla clientela. Tuttavia, tale passaparola può divenire anche di segno negativo e danneggiare la reputazione del brand quando i clienti emettono critiche e giudizi sfavorevoli verso l'offerta o l'operato dello stesso; dunque, spetta al management aziendale mantenere alti livelli di autenticità e di qualità nella propria offerta, al fine di non deludere le aspettative del pubblico (ibid).

Successivamente, le community permettono anche un alleggerimento a carico dei canali dedicati alla customer care e support. Ciò avviene grazie a un meccanismo di auto-risoluzione di alcune problematiche che possono sorgere durante l'utilizzo di prodotti o servizi del brand. Infatti, attraverso lo scambio di esperienze e la condivisione di soluzioni, gli utenti possono autonomamente trovare risposte ai propri quesiti per mezzo di utenti che hanno affrontato e risolto problemi simili in passato. In questo modo, l'assistenza di tipo peer-to-peer che si crea permette l'alleggerimento del numero di richieste che giungono ai

¹⁵ Il passaparola o word-of-mouth si riferisce alla pratica messa a terra dai consumatori che spontaneamente descrivono prodotti e servizi di un'azienda ad altri potenziali clienti utilizzando vari canali e mezzi.

canali di supporto, permettendone un'ottimizzazione (ibid).

Inoltre, avere una comunità a proprio supporto aiuta potenzialmente il brand nella gestione delle crisi. Difatti, sebbene poter contare su una community attiva non corrisponda necessariamente ad garanzia di un salvagente in caso di difficoltà, la vicinanza di sostenitori può migliorare il percepito generale verso l'azienda. Tale meccanismo emerge plasticamente nella crisi vissuta nel 2022 dal brand Veralab creato dall'Estetista Cinica. Di fronte a un errore nei calcoli dei punti fedeltà, l'azienda ha scelto la trasparenza, comunicando tempestivamente l'accaduto tramite una newsletter indirizzata alla sua community la cui risposta è stata esemplare, dimostrando comprensione, perdono e un forte senso di appartenenza. Grazie a questa solida relazione, l'azienda è riuscita a superare la crisi senza subire danni reputazionali significativi (ibid).

Conclusa la disamina sui benefici ricavabili dalle aziende, è necessario analizzare quali vantaggi possono essere riscontrati lato consumatore. Innanzitutto, la creazione di una community ha per esso un ritorno di segno positivo in quanto genera in lui sentimenti di empatia, permettendogli di sentirsi ascoltato e compreso. Tale comprensione proviene sia da altri clienti, in quanto esso è connesso a individui a lui pari e scambia con essi esperienze e consigli, sia dal brand stesso, il quale interagisce direttamente con i membri. Questo poiché, tramite la gestione e la risposta ai commenti e alle interazioni, si dà vita ad un processo di umanizzazione del brand stesso. Difatti, un'azienda che è in grado di coltivare una community attiva e partecipativa si presenta ai propri clienti come un'entità meno astratta e più umana, creando momenti di condivisione alla pari. Di conseguenza, si instaurano verso essa sentimenti di vicinanza ed empatia, sino a considerarla come un partner affidabile e comprensivo. Allo stesso tempo, nonostante il brand continui a rivestire una posizione subordinata, avviene un riequilibrio dello scambio comunicativo su un piano più paritario, in cui anche gli insight forniti dai clienti vengono ascoltati come consigli strategici. Ciò che si origina è chiaramente un mutuo beneficio: da un lato, partecipando alle interazioni online, i consumatori percepiscono le proprie opinioni come considerate. Dall'altro le aziende, elaborando i feedback da loro forniti, possono identificare bisogni latenti e trend emergenti, migliorando la propria offerta e sviluppando nuovi prodotti o servizi in linea con le aspettative del mercato grazie a processi di co-creazione (Caporale, 2022).

Dunque, risulta di fondamentale importanza l'ascolto continuo e attivo della community, per captare insight con potenziali effetti positivi sul business. Al contempo, la

gestione delle comunità permette anche di rilevare malcontento o crisi sul nascere, permettendo così un'azione tempestiva volta a limitare gli effetti negativi (ibid).

Questa modalità di essere sui social possiede quindi finalità profonde, non legate solamente al ritorno economico. Difatti, è bene specificare come la gestione della community sia differente dalla mera presenza sui social media, in quanto hanno obiettivi differenti: mentre la maggioranza delle aziende oggi è presente online per finalità puramente di business, nel caso del community engagement il fine ultimo è instaurare un forte legame con la comunità, nonché sollecitare in essa sentimenti positivi quali la partecipazione e il senso di appartenenza. Si tratta quindi di un approccio che mira ad andare maggiormente in profondità, per instaurare una fidelizzazione emotiva e circolare, in cui entrambe le parti guadagnano benefici. Infatti, le community consistono in spazi virtuali in cui gli scambi tra cliente e brand non si limitano al dialogo di tipo informativo sul prodotto o servizio offerto ma si estendono anche a temi differenti, volti a sollecitare l'interesse e il coinvolgimento del pubblico. Di conseguenza, si assiste a un cambio di paradigma in cui si supera il semplice flusso di informazioni unidirezionale per instaurare invece un dialogo continuo e bi-direzionale, sino ad arrivare alla genesi di veri laboratori di co-creazione (ibid).

Proprio a causa delle delicate finalità, tale pratica risulta avere alcune criticità che le aziende devono necessariamente considerare. Difatti, la challenge risulta essere innanzitutto il mantenimento delle interazioni, fornendo spunti di conversazione interessanti. Secondariamente, è necessario mantenere un canale di ascolto continuo poiché, sebbene nelle community si possono generare momenti di scambio costruttivo, esse stesse possono rivelarsi anche incubatori di crisi o amplificatori di voci critiche. Per tanto, è necessario mantenere autenticità verso i valori dichiarati nonché un'adeguata qualità dei prodotti e servizi, al fine di non disattendere le aspettative del pubblico creando malcontento. Parallelamente, è fondamentale sottolineare l'esigenza di un investimento economico sostanziale per la gestione efficace di una community online. La creazione e il mantenimento di una presenza attiva sui social media richiedono infatti l'allocazione di risorse dedicate, quali personale specializzato, strumenti tecnologici e budget per la produzione di contenuti (ibid).

Dunque, in conclusione della presente disamina, è asseribile come, pur considerando alcuni aspetti critici, il successo del community engagement risieda nel circolo virtuoso di stimolo, interazione, partecipazione e co-creazione instaurato tra l'azienda e l'audience.

2.4. La costruzione di loyalty da parte delle compagnie aeree

La fidelizzazione del cliente, definita nel 2011 da Beck e Palmatier come una strategia aziendale volta a incentivare ripetuti comportamenti di acquisto nei consumatori, passa attraverso un'importante strumento, ovvero i programmi di loyalty. Essi rappresentano infatti una componente essenziale nella gestione della relazione con la propria clientela e si basano sull'offerta delle cosiddette hard e soft rewards. Le prime consistono in vantaggi di tipo tangibile ed economico quali riduzioni di prezzo, prodotti in omaggio e upgrade di servizio a titolo gratuito. Invece, il secondo spettro di ricompense ruota attorno a benefici più intangibili e sociali quali il senso di partecipazione, il riconoscimento del proprio valore in quanto consumer e il trattamento preferenziale che ne consegue. Sebbene vi sia questa apparente dicotomia tra benefici concreti e benefici emotivi, le aziende stanno creando programmi di loyalty che comprendano al loro interno entrambe le sfere, in modo tale da rispettare le aspettative di clienti aventi bisogni e aspettative differenti (Steinhoff et al., 2021).

Le ricompense possono essere assegnate immediatamente dopo che il cliente abbia compiuto una determinata azione, oppure in differita. Però, dallo studio presentato da Steinhoff, emerge come il livello di soddisfazione del cliente sembra essere un fattore determinante nella scelta della modalità di erogazione di tali benefici: difatti, i risultati suggeriscono che un'erogazione immediata può essere uno strumento efficace per incrementare la soddisfazione dei clienti meno coinvolti, mentre per quelli già soddisfatti, un'erogazione differita può rafforzare ulteriormente il legame con il brand (ibid).

Nonostante la necessità di personalizzare le leve di fidelizzazione in base al target di riferimento, l'efficacia dei programmi fedeltà è indiscussa. Tali strumenti sono riusciti addirittura a ricoprire un ruolo salvifico nei confronti di alcune aziende, come si può notare con chiarezza nel settore dell'aviazione civile, concorrendo nel superamento della crisi generata dalla pandemia di COVID-19. Difatti, a causa delle restrizioni agli spostamenti e le preoccupazioni per la salute, il settore aereo ha subito ingenti perdite, pari solo nel 2020 in America a 46 miliardi di dollari (Pascual et al., 2022). Tuttavia, sebbene gli analisti prospettassero che le criticità mostrassero i loro pesanti strascichi anche negli anni successivi alla pandemia, i consolidati programmi di fedeltà hanno aiutato le compagnie aeree nell'ottenimento di una rapida ripresa dei volumi di passeggeri. I travelers risultavano colpiti innanzitutto dalle ricadute finanziarie, definendosi vulnerabili e, vivendo in un contesto di grande incertezza, hanno inizialmente preferito mantenere la propria

disponibilità economica per questioni di primaria importanza, diminuendo di conseguenza le occasioni di spostamento. Però, i programmi di loyalty sono riusciti a rinvigorire in loro l'interesse verso i viaggi e, al contempo, offrire loro assicurazioni e incentivi economici per premiarli della loro fedeltà anche in un momento di forte crisi (ibid).

A tal riguardo, emerge in modo lampante una best practice, ovvero il programma fedeltà AAdvantage progettato magistralmente da American Airlines. Sebbene essa possieda un vantaggio di partenza difficilmente equiparabile da altri vettori sia in termini di dimensioni operative, sia di partecipanti al programma fedeltà, essa ha ispirato la risposta dell'intero settore aereo. Difatti, l'azienda ha optato per una strategia di rilancio focalizzata sulla riattivazione del proprio customer base fidelizzato, riconoscendone il potenziale di generare valore nel breve e lungo termine. Tale approccio nasce dalla considerazione di un dato allarmante: in America, oltre la metà dei clienti iscritti a tali programmi risulta inattivo (Steinhoff et al., 2021). In aggiunta, considerando il contesto di riferimento, risultava più funzionale rinvigorire la base di clienti già fedeli, al fine di mantenere vivo il legame con il brand nonostante le sfide generate dalla pandemia. L'azienda ha innanzitutto risposto con hard rewards quali la rimozione delle commissioni, l'aumento dei crediti di viaggio e l'abbassamento delle soglie per accedere agli status superiori. Difatti, il cuore della strategia non consisteva nell'acquisizione di nuovi clienti bensì nello spostare gradualmente la clientela attuale verso livelli di fedeltà più elevati, raggiungendo una soluzione win-win. Successivamente, ha dimostrato vicinanza ai propri viaggiatori ascoltandone attentamente le preoccupazioni: di conseguenza, ha implementato nella strategia anche soft rewards come newsletters in cui spiegava il proprio impegno nel tutelare la salute pubblica igienizzando in profondità gli aeromobili, al fine di assicurare i travelers sulla sicurezza degli spostamenti. Infine, l'AAdvantage si è dimostrato anche uno strumento di tutela finanziaria per i membri in quanto l'azienda, per fornire supporto in merito alle preoccupazioni economiche, ha stipulato partnership vantaggiose con istituti di credito, compagnie di autonoleggio e strutture ricettive. Così facendo, è riuscita a rispondere con tempestività ed efficacia adattandosi a un nuovo scenario, senza abbandonare i membri fedeli nell'incertezza di una ripresa poco definita e alquanto imprevedibile (ibid).

Inoltre, è possibile asserire che il momento *disruptive* vissuto a causa della pandemia abbia portato anche vantaggi in termini di ottica strategica per le aziende, donando loro una preziosa occasione per rivalutare la progettazione e il fine ultimo dei propri programmi di fedeltà. Infatti, è inevitabile che cambiamenti socio-culturali e tecnologici comportino un

mutamento dell'approccio alla fidelizzazione e, al contempo, delle aspettative dei travelers. Non è più sufficiente per i viaggiatori accumulare punti e miglia per riscattare benefici tangibili come accessi alle lounge o camere d'albergo gratuite: infatti, la sola offerta di hard rewards fa registrare alti tassi di insoddisfazione nel proprio pubblico, la quale peggiora per cause maggiori come l'impossibilità di prenotare viaggi e il congelamento momentaneo del proprio status. Queste criticità, come dimostrato dal sondaggio di McKinsey sulla fedeltà, possono portare i travelers a non affidarsi ad un solo vettore aereo per accumulare vantaggi solo con esso, bensì a considerare anche di compiere transazioni con diverse compagnie, diminuendo la loro fedeltà verso un unico brand. Di conseguenza, le aziende necessitano un rimodellamento dei propri programmi in modo da incontrare le nuove necessità e aspettative del proprio target, il quale esso stesso sta vivendo in prima persona grandi cambiamenti. Si assiste infatti alla nascita di nuove tipologie di viaggiatori quali i cosiddetti nomadi digitali i quali, potendo lavorare da remoto sfruttando la connessione Internet, organizzano sempre con più frequenza viaggi *bleisure* in cui uniscono motivazioni di lavoro e motivazioni di svago (Holub et al., 2023)

Oltre a ciò, mutano al contempo anche i bisogni dei travelers, i quali risultano possedere una natura prevalentemente emotiva ed esperienziale: infatti, l'analisi dei fattori che influenzano la fedeltà dei clienti nei settori turistici effettuata da McKinsey ha evidenziato come l'esperienza del cliente stia guadagnando sempre più terreno rispetto ai vantaggi tangibili. In particolare, la percezione di un valore aggiunto e la sensazione di essere curati sono emersi come i driver principali della loyalty di questo target. Infatti, alla leva razionale che spinge alla scelta per convenienza, si aggiunge la spinta emozionale nei confronti del brand, la quale spinge verso un rapporto più attivo e duraturo nel medio-lungo periodo.

Si lega inevitabilmente a ciò la volontà di essere ingaggiati e di ricevere un servizio altamente personalizzato, come emerge dal report *From frequent flyer to frequent buyer* di Mastercard. Innanzitutto, la tendenza sempre più diffusa alla personalizzazione riguarda diversi aspetti dell'offerta e interessa diversi punti della customer experience. La forma più diffusa di customizzazione riguarda innanzitutto le comunicazioni. Infatti le compagnie aeree possono servirsi dei dati forniti dai propri clienti per inviare loro comunicazioni rilevanti one-to-one: ad esempio, tale meccanismo può essere sfruttato per avvisare un traveler che ha in programma un viaggio internazionale riguardo la prossima scadenza del proprio passaporto, i cui dati sono stati inseriti in fase di prenotazione. Allo stesso modo,

tale meccanismo viene impiegato anche per comunicare la futura scadenza di punti accumulati grazie al programma fedeltà, creando nel cliente un senso di urgenza che spesso si traduce in una transazione. Successivamente, vengono personalizzate con grande frequenza le offerte grazie ai dati ricavati dallo storico delle prenotazioni. Infatti, i programmi fedeltà si sono rivelati ottimi raccoglitori di informazioni sulla clientela e ciò aiuta i brand nel prevedere le loro aspirazioni e interessi di viaggio futuri e, di conseguenza, personalizzare le promozioni.

Il sopra esaminato approccio fondato sulla personalizzazione risulta funzionare sia su clienti affezionati, sia sui cosiddetti less-frequent travelers, in quanto anch'essi possono essere raggiunti da contenuti customizzati in grado di spingerli a compiere una precisa azione di marketing.

È bene specificare come la diversificazione dei messaggi e la tendenza sempre maggiore all'experience personalization siano resi possibile dal digitale. Difatti, tramite esso si possono compiere azioni più semplici come permettere la visualizzazione del proprio sito in diverse lingue, sino a creare campagne di advertising diverse in base all'area geografica di provenienza del target (Keke, 2023).

Proseguendo nella disamina delle nuove necessità nate in capo ai travelers, emerge la loro volontà di engagement, ovvero di coinvolgimento attivo. Infatti, i viaggiatori contemporanei desiderano partecipare attivamente a progetti aziendali, soprattutto a quelli legati al tema sostenibilità il quale, come emerge dallo studio di Keke, risulta essere sempre più centrale nelle attività delle compagnie aeree nel medio e lungo periodo.

Fuel efficiency	2% reduction
Reduction of environmental noise	50% -75%
Carbon monoxide	50% reduction
Contribution to recycling	85% -95%

Figura 5 - Environmental contribution of aviation sector (Fonte: Digital Marketing in civil aviation. Keke, 2023).

L'aumento della sensibilità verso tale questione spinge infatti sempre più persone a viaggiare in modo responsabile, sia scegliendo di volare solamente con un bagaglio leggero per ridurre le emissioni, sia optando per compagnie aeree che offrono soluzioni sostenibili e a basso consumo di CO2. Si configura quindi la volontà di far parte del cambiamento, al

fine di dar vita a un progetto sociale di ampia portata. Tra le strategie aventi come fulcro la collaborazione tra brand e viaggiatori per ridurre la carbon-print si cita il programma Sustainable Travel Partners di JetBlue. La compagnia aerea statunitense mette a disposizione dei partner aziendali strumenti concreti per ridurre l'impatto ambientale dei loro viaggi d'affari, offrendo certificati di carburante sostenibile (SAF) e compensando le emissioni dei voli nazionali. In questo modo, le aziende possono sentirsi parte di un cambiamento volto a tutelare il pianeta (ibid).

Tuttavia, all'aumentare della risonanza di iniziative green, aumenta di conseguenza la possibilità di una scarsa autenticità percepita da parte del pubblico: infatti, sono sempre più comuni i cosiddetti casi di greenwashing ovvero di ecologismo di facciata in cui, ad affermazioni sul proprio impegno ambientale, non seguono azioni concrete. Di conseguenza, tale pratica non si limita a danneggiare l'azienda coinvolta ma colpisce indirettamente anche la credibilità degli altri brand. Per tali ragioni molti utenti, soprattutto appartenenti alle nuove generazioni, sono ormai soliti a porli sotto uno scrutinio attento e continuo. Però, nonostante la loro iniziale riluttanza, dallo studio Growth Opportunities for Global Travel and Hospitality Customer Engagement 2022, emerge come la Generazione Z abbia accumulato un numero più elevato di punti fedeltà, con l'obiettivo di riscuotere vantaggi più personalizzati e preziosi. Di conseguenza, per le compagnie aeree risultano essere uno tra i target più importanti a cui rivolgere programmi di loyalty customizzati.

È bene specificare come una sensibilità maggiore verso l'importanza dell'autenticità nei brand sia riscontrabile in tutte le fasce generazionali. Difatti, come dimostrato nello studio di Van Dat Tran, la brand authenticity si è dimostrata una variabile in grado di influenzare in modo molto positivo la loyalty verso le compagnie aeree. Infatti, nel settore dell'aviazione civile non sono rari ritardi o cancellazioni, i quali generano nei viaggiatori il ricordo di un'esperienza negativa con il brand, nonostante tali problemi non dipendano direttamente dall'operato aziendale. Queste problematiche rappresentano uno dei motivi principali che inficiano negativamente sulla loyalty. Presa coscienza di ciò, le aziende che intendono recuperare il supporto e risanare la soddisfazione dei viaggiatori fidelizzati devono impiegare le cosiddette service recovery techniques, le quali si fondano su gentilezza ed educazione, rapidità di risposta, presa di responsabilità, offerta di scuse e proposta di compensazioni.

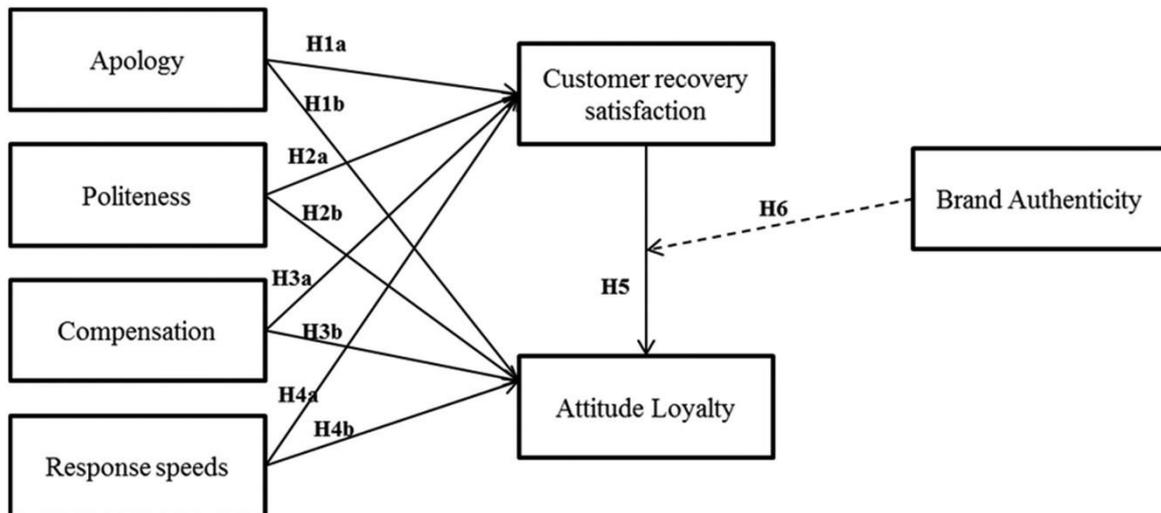


Figura 6 - Key factors for brand loyalty and customer satisfaction (Fonte: *Service failure recovery on customer recovery satisfaction and attitude loyalty for airline industry*. Tran, 2024).

Dallo schema in analisi emerge come nel settore aereo i clienti tendano a premiare le compagnie aeree che dimostrano autenticità, trasparenza e controllo anche al verificarsi di problematiche, garantendo in tempi rapidi scuse e forme di indennizzo. Così facendo, il legame di loyalty non solo non verrà rovinato bensì subirà un notevole rafforzamento (Tran, 2024).

Conclusa ora la disamina sulle caratteristiche attuali dei programmi di loyalty, è necessario osservare anche le tendenze evolutive in tale ambito. Tra i principali trend futuri emerge indubbiamente la gamification. Attualmente, l'unico esempio di applicazione di meccaniche di gioco al fine di arricchire la customer experience riguarda la compagnia di bandiera olandese Royal Dutch Airlines (KLM). Sebbene abbia prima introdotto semplici giochi free-to-play, ora integra in un unicum la componente fisica e quella digitale: tramite l'interfaccia di gioco è infatti possibile effettuare check in e acquistare biglietti per sbloccare ricompense come punti, badge e rewards spendibili sia per personalizzare l'esperienza di gioco, sia traducibili in sconti e vantaggi per viaggiare con la compagnia. Al contempo, ulteriori premi venivano accreditati in caso di puntualità al gate di imbarco: di conseguenza, è stato osservato come la semplice applicazione di dinamiche di gioco abbia influito positivamente sul comportamento reale dei viaggiatori, registrando un maggiore rispetto dei tempi.

Infine, un ruolo di particolare rilievo è destinato a essere giocato dalle partnership strategiche. Collaborando con altre aziende, i programmi fedeltà possono ampliare significativamente la propria offerta, migliorando il proprio appeal verso pubblici variegati.

Infatti, tale approccio risulta essere un'evoluzione della personalizzazione in quanto, in base alle necessità captate nel target, le aziende possono avviare collaborazioni per offrire in un unico pacchetto più benefici ricercati dal pubblico stesso. Questa tecnica, come verrà analizzato nel dettaglio nel prossimo capitolo, risulta essere impiegata magistralmente da Neos Air. La compagnia aerea italiana vanta infatti come partner varie catene di resort in tutto il mondo, al fine di fornire ai propri clienti un'esperienza di viaggio seamless, ovvero fluida e organizzabile senza numerosi passaggi.

In conclusione, l'analisi condotta evidenzia come la loyalty nel settore aereo stia vivendo una profonda trasformazione. Dalle tradizionali meccaniche di accumulo punti per ottenere il riscatto di benefici economici, si è ora passati a un approccio più incentrato sul cliente, in cui l'esperienza personalizzata e il valore emotivo giocano un ruolo fondamentale. Dunque, le compagnie aeree sono chiamate a investire in tecnologie innovative e a sviluppare strategie di fidelizzazione sempre più customizzate, al fine di rispondere alle richieste di una clientela sempre più esigente e alla ricerca di esperienze uniche e coinvolgenti.

CAPITOLO 3 – METODOLOGIA DELLA RICERCA

Il presente capitolo si propone di delineare il percorso metodologico seguito per analizzare l'evoluzione dei programmi di fidelizzazione nel settore aereo, con particolare riferimento a Neos Air e Ryanair. Esse, seppur presentino modelli di business differenti, si trovano ad affrontare le medesime sfide che caratterizzano attualmente il settore dell'aviazione civile. Nello specifico, la competizione tra vettori aerei sta aumentando molto rapidamente, spingendo le compagnie a migliorare e innovare le proprie strategie di loyalty e customer retention, al fine di mantenere la propria operatività e, al contempo, differenziarsi in un mercato tanto affollato da essere definito in seguito come *red ocean*.

Per comprendere a fondo questo fenomeno, verrà condotta una cross-case analysis incentrata su una low-cost company, ovvero Ryanair, e su Neos Air, una compagnia aerea operante nel settore leisure. La ricerca si compone in primo luogo di un'analisi documentale sui siti web corporate di Ryanair e Neos Air per individuare le strategie di fidelizzazione attualmente impiegate, quali eventuali contest, programmi frequent flyer e partnership con altre aziende. In secondo luogo, è stata coinvolta tramite un'intervista la ex Social Media Manager di Ryanair Italia, al fine di integrare nel presente studio anche una prospettiva interna proveniente da esperti del settore. Successivamente, tale overview è stata completata tramite l'impiego del metodo del Social Media Listening, al fine di indagare in modo tangibile e profondo il cuore delle interazioni brand-customer.

L'obiettivo finale di questa ricerca risiede nell'individuare le leve strategiche che consentono di costruire relazioni durature con la community dei viaggiatori, nonché il livello di community engagement e di fidelizzazione.

3.1. Il contesto di analisi

La scelta di focalizzare la presente ricerca sul settore dell'aviazione civile è motivata da un triplice interesse: in primo luogo, da una curiosità personale di lunga data nei confronti del settore aereo; in secondo luogo, si origina anche da una riflessione sull'importanza di tale comparto sull'economia mondiale; mentre, in terzo luogo, esso rappresenta un contesto in cui le dinamiche evolutive in campo di loyalty marketing possono essere osservate in modo chiaro e plastico.

Innanzitutto, per ciò che concerne la rilevanza economica del comparto del trasporto aereo, secondo i dati forniti a Europair dall'Associazione Internazionale del Trasporto

Aereo (IATA), esso genera più di sessantacinque milioni di posti di lavoro a livello globale, i quali sono distribuiti tra:

- I. Le compagnie aeree, le quali contano oltre ventidue milioni di dipendenti, tra cui personale di terra, equipaggio di volo e personale di customer care;
- II. Le strutture aeroportuali, le quali hanno generato oltre ventuno milioni di posti di lavoro;
- III. Le attività di manutenzione e riparazione di aeromobili: infatti, ingegneri e meccanici specializzati ammontano a più di dieci milioni in tutto il mondo;
- IV. Le società costruttrici di aeromobili, le quali possiedono otto milioni di lavoratori;
- V. I fornitori di servizi di supporto all'aviazione, come le società di catering o di leasing di aeromobili, che contano complessivamente oltre due milioni e mezzo di posti di lavoro attualmente occupati.

Dall'analisi presentata, emerge chiaramente come tale comparto permetta il benessere sociale e garantisca il sostentamento di un'importante parte di popolazione mondiale (Europair, 2022).

Inoltre, analizzando nello specifico i ricavi si evidenzia come, solamente nel 2022, il settore dell'aviazione abbia generato oltre 2,7 trilioni di dollari, contribuendo complessivamente al 4% del prodotto interno lordo (PIL) mondiale. Dunque, ha supportato concretamente la ripresa economica a livello globale, nonostante fosse ancora in pieno recupero in seguito ai danni causati dalla pandemia (ibid).

In aggiunta, ha guidato il rilancio dell'economia anche in modo indiretto. In primo luogo, per mezzo della connettività globale ha democratizzato l'esperienza di viaggio, rendendola accessibile ad una notevole platea di persone; di conseguenza, tale meccanismo ha incentivato il turismo a livello internazionale e mondiale. Secondariamente, ha dato un ulteriore impulso al commercio internazionale, in quanto ha svolto un ruolo catalizzatore nella globalizzazione dei mercati, facilitando la circolazione di beni e servizi su scala internazionale e contribuendo in modo significativo alla crescita economica mondiale (Europair, 2022).

Dunque, è asseribile che l'aviazione abbia portato numerosi effetti positivi nel superamento della recessione, permettendo il rafforzamento del tessuto economico e il rilancio dei settori collegati al trasporto aereo (ibid).

Dalla presente disamina emerge come il settore dell'aviazione civile si contraddistingua quindi per un netto miglioramento delle performance economiche, le quali si riflettono in ottimi volumi di traffico passeggeri, come viene evidenziato nello IATA's Annual Review 2023, anno in cui le prestazioni delle compagnie aeree sono tornate ai ritmi pre-pandemia: nonostante un importante blocco alla crescita del volume dei passeggeri che è perdurato per circa quattro anni, tale settore sta dimostrando una notevole resilienza.

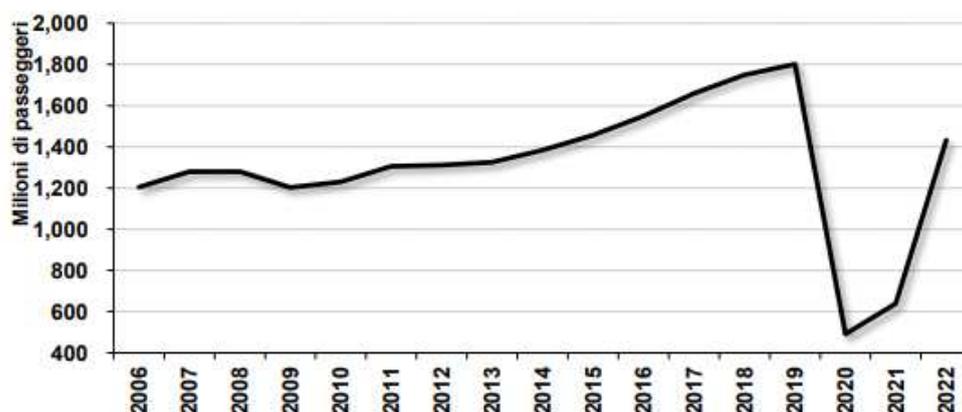


Figura 7 - Andamento del traffico passeggeri dal 2006 al 2022 (Fonte: ITSM Fact Book 2023)

Infatti, come presentato dall'ITSM Fact Book 2023 dell'Università di Bergamo sulla competitività del settore aereo, nonostante il picco fortemente negativo registrato nel 2020, i volumi di traffico passeggeri hanno subito un rapido incremento in soli due anni. Inoltre, entro la fine del 2023, sia i voli domestici che quelli a lungo raggio hanno recuperato i livelli di operatività pre-covid, suggerendo di conseguenza una crescita sostenuta nei prossimi anni, con un superamento dei volumi del 2019 nel 2024 e un tasso di crescita annuale medio del 3,8% fino al 2043 (Walsh per IATA, 2023).

Nello specifico, nei principali Stati europei, aumenteranno gli spostamenti domestici, intra-europei e, in particolar modo, i viaggi extra-europei.

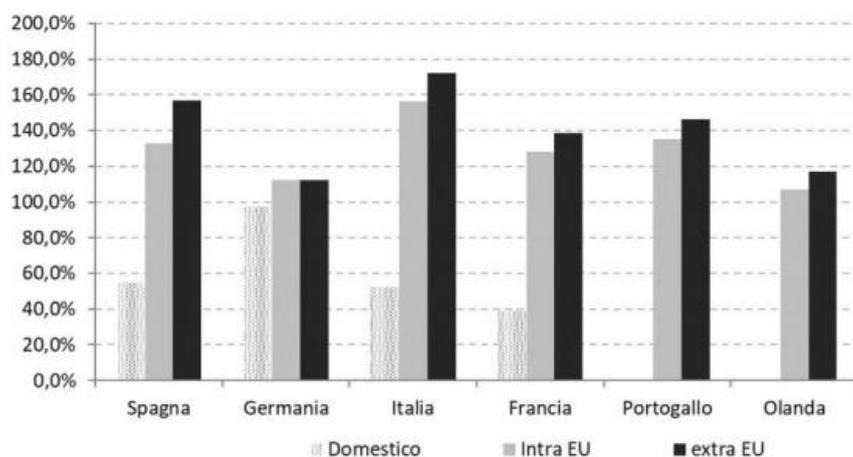


Figura 8 - Variazione della mobilità intra ed extraeuropea nel biennio 2021-2022 (Fonte: ITSM Fact Book 2023)

Difatti, nonostante il presentato macro-contesto sfidante e il peso sempre crescente dell'inflazione, il numero di viaggiatori aumenterà annualmente raggiungendo solo a fine 2024 il traguardo di quattro miliardi e novantasei milioni di passeggeri, nonché la quota più alta mai raggiunta (Welsh per IATA, 2023).

Nonostante la costante crescita del traffico aereo, caratterizzata da un aumento dei viaggiatori e da prospettive future positive, il settore aeronautico rimane un contesto altamente competitivo. Infatti, la crescita della domanda di trasporto aereo, sebbene sostenuta, è contestualizzata in un mercato caratterizzato da una concorrenza sempre più agguerrita: l'ingresso di nuovi vettori a basso costo ha intensificato la rivalità tra operatori, generando una dinamica competitiva che spinge le compagnie aeree tradizionali a ridefinire le proprie strategie commerciali al fine di mantenere una quota di mercato significativa. Tale rivalità emerge chiaramente dai dati presentati nell'ITSM Fact Book 2023, con particolare riferimento ai volumi di offerta.

Prime 20 compagnie europee per ASK europeo									
Rank	Compagnia	N°Aeroporti serviti	N.ro Rotte	ASK non pesato	ASK Pesato	Delta	Posti non pesati	Posti Pesati	Delta
1	Ryanair	196	4334	186.110	186.110	0%	153.101	153.101	0%
2	easyJet	125	1724	89.405	89.405	0%	81.059	81.059	0%
3	Lufthansa	127	420	37.900	35.021	-8%	46.279	41.058	-11%
4	Vueling Airlines	102	678	35.794	35.767	0%	35.569	35.541	0%
5	Jet2	70	744	33.308	33.308	0%	14.595	14.595	0%
6	British Airways	115	412	28.252	26.372	-7%	27.282	25.082	-8%
7	Wizzair	133	828	27.706	27.109	-2%	21.818	21.291	-2%
8	Eurowings	110	654	24.998	20.915	-16%	21.261	18.096	-15%
9	Iberia	88	348	23.801	18.676	-22%	24.815	18.802	-24%
10	Air France	98	348	22.165	20.462	-8%	28.901	26.262	-9%
11	SAS	101	445	21.911	19.845	-9%	25.786	22.651	-12%
12	KLM	90	178	18.433	14.680	-20%	22.366	16.987	-24%
13	TAP-Portugal	49	110	17.754	15.935	-10%	12.980	11.491	-11%
14	Norwegian Air Shuttle	82	288	15.376	15.059	-2%	14.876	14.738	-1%
15	Finnair	73	150	14.610	12.998	-11%	10.684	9.015	-16%
16	Transavia Airlines	71	245	13.830	13.830	0%	8.100	8.100	0%
17	Aegean Airlines	72	221	12.932	12.948	0%	11.271	11.357	1%
18	Transavia France	79	277	12.164	12.164	0%	9.499	9.499	0%
19	Condor Flugdienst	48	326	11.730	11.730	0%	5.723	5.723	0%
20	SWISS	84	206	11.088	10.194	-8%	13.499	12.090	-10%

Figura 9 - Prime 20 compagnie europee per ASK europeo (Fonte: ITSM Fact Book 2023)

Infatti, considerando la variabile dell'Available Seat Kilometers (ASK) ovvero il numero totale di posti disponibili per essere venduti su un determinato volo moltiplicato per la distanza percorsa, emerge come al primo e secondo posto vi siano due compagnie low cost: Ryanair ed easyJet. Esse sono riuscite a soppiantare le major, nel settore da anni, come la tedesca Lufthansa, l'inglese British Airways e la spagnola Iberia.

Questo contesto di rivalità serrata può attribuire al settore dell'aviazione la definizione di *red ocean*, metafora impiegata nel campo del marketing per indicare un mercato saturo e altamente competitivo. In esso, prendono sempre più spazio strategie reattive, in cui non sono più le compagnie aeree tradizionali a dettare le best practices bensì le nuove entranti low cost. Di conseguenza, con un panorama sempre più affollato, i margini di profitto tendono a diminuire e ciò spinge in particolar modo le major a ridurre il delta di prezzo rispetto alle offerte delle LCC (ibid).

Nonostante la feroce rivalità tra operatori del settore, essi sono accumulati dalle medesime sfide, le quali costellano attualmente il panorama dell'aviazione civile globale.

Infatti, sebbene una prima analisi del contesto di analisi mostri una prospettiva evolutiva molto positiva, il comparto del trasporto aereo è caratterizzato anche da diverse minacce. Al fine di fornire un quadro complessivo, si propone la seguente Pestel Analysis, la quale rappresenta uno strumento utile per comprendere l'impatto dei fattori esogeni su uno specifico ambito di business.

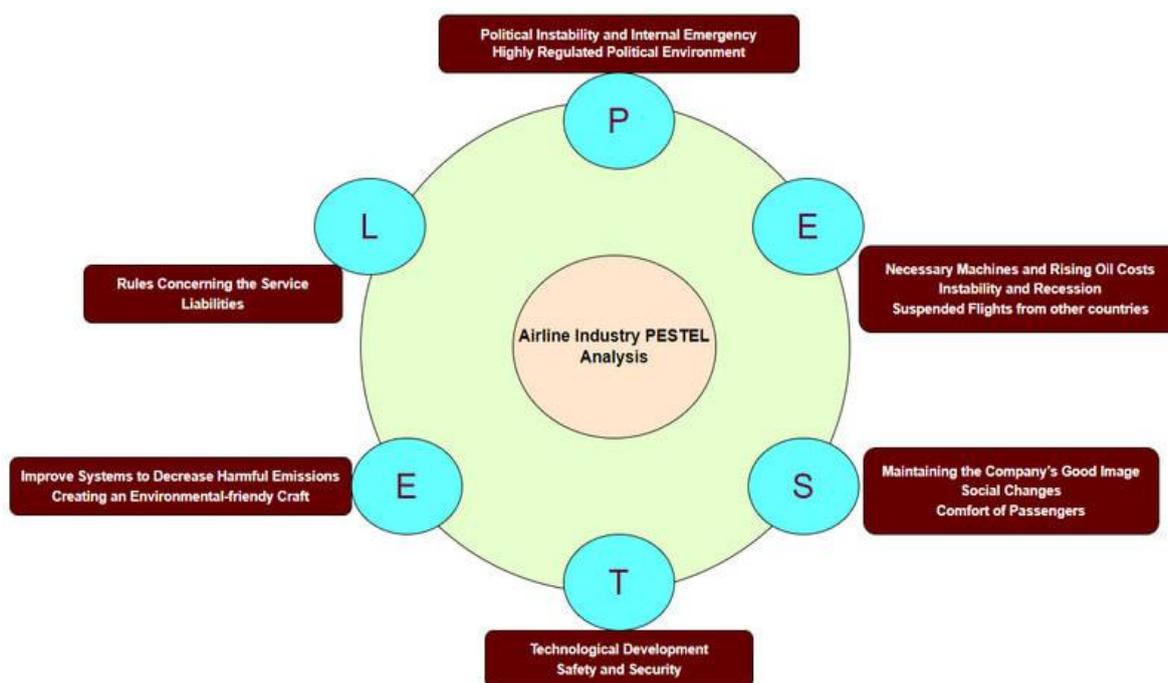


Figura 10 - Airline Industry PESTEL Analysis (Fonte: Morales, 2023)

Dal grafico presentato è possibile comprendere come il contesto politico, economico, socio-culturale, tecnologico, legale e ambientale influenzi il settore aereo in cui, nonostante il sopracitato aumento del traffico di passeggeri, molte compagnie non hanno registrato performance economiche positive. Infatti, è asseribile che tale fenomeno sia causato dall'interconnessione delle seguenti variabili esterne (Morales, 2023):

- *Politiche*, in quanto, come la maggior parte dei business ad approccio internazionale e/o globale, è direttamente influenzato dalle instabili condizioni che caratterizzano lo scenario geo-politico attuale. Nello specifico, si citano i conflitti russo-ucraino e israelo-palestinese, il quale si sta attualmente allargando ad altre aree limitrofe nel Medio Oriente. A causa degli attacchi missilistici e delle conseguenti minacce aeree, lo spazio di circolazione sui cieli interessati da tali conflitti risulta preventivamente chiuso, comportando quindi l'impossibilità di operare voli da e per quei territori. Inoltre, anche in caso di brevi riaperture dello spazio aereo, i turisti non risultano

- interessati a visitare i sopracitati territori a causa delle preoccupazioni su possibili escalation e sulla generale mancanza di sicurezza e stabilità. Di conseguenza, nonostante questo accadimento non sia imputabile all'operato delle compagnie aeree, esse registrano tassi di decrescita su mercati in passato considerati strategici;
- *Economiche*, poiché, seppure si stia assistendo ad una ripresa economica post-covid, i tassi di inflazione a livello globale restano notevolmente alti. Di conseguenza, l'aumento dei prezzi ha interessato ogni settore, facendo innalzare il costo medio dei biglietti su ogni tratta: ciò può scoraggiare un'importante platea di viaggiatori i quali, nutrendo preoccupazioni riguardo alla propria sfera economica, potrebbero rinunciare alle occasioni di viaggio, al fine di risparmiare per spese di primaria necessità. Al contempo, nascono preoccupazioni di natura economica anche in capo alle medesime compagnie aeree le quali, vedendo diminuita la domanda su molte rotte, sono costrette a chiudere scali, licenziare personale e diminuire il ventaglio di destinazioni messe a disposizione dei viaggiatori. Un ulteriore aspetto economico che grava sul settore riguarda l'approvvigionamento di carburante: infatti, il combustibile tradizionale sta registrando elevati aumenti di prezzo a causa del costo del petrolio in rialzo. Al contempo, a causa del graduale passaggio ai Sustainable Aviation Fuel (SAF) ovvero un tipo di carburante meno inquinante rispetto a quello attualmente implementato, le compagnie si preoccupano in quanto esso rappresenta una fonte di alimentazione altamente più costosa;
 - *Sociali*, tra le variabili più dinamiche e in rapido cambiamento. Infatti, a livello sociale si registra innanzitutto un aumento delle preoccupazioni riguardo la sicurezza aerea in quanto, da inizio 2024 si è assistito a numerosi ma poco gravi incidenti aerei. Essi hanno generato notevoli paure principalmente legate all'affidabilità dei velivoli Boeing, con particolare riguardo al modello 737 MAX, poiché sono stati al centro delle notizie a causa del distacco di un portellone durante un volo operato da Alaska Airlines. Nonostante i dati dell'IATA evidenzino un costante miglioramento della sicurezza aerea, il percepito sociale attorno a questo fattore resta di segno negativo, portando molti viaggiatori a scegliere metodi di trasporto alternativi per i propri spostamenti. Parallelamente, le compagnie aeree devono conciliare l'esigenza di mantenere alti standard di sicurezza con quella di offrire un servizio di qualità, un'accoglienza calorosa e un comfort a bordo ottimale, il quale dipende fortemente dalle capacità relazionali dell'equipaggio: un'immagine

aziendale negativa può infatti indurre i passeggeri a rivolgersi alla concorrenza. Infine, le compagnie aeree sono soggette a crescenti pressioni pubbliche a causa del loro significativo contributo alle emissioni di CO2, il quale le colloca al centro dell'attenzione e dello scrutinio di una clientela sempre più attenta ed esigente;

- *Tecnologiche* poiché, sebbene la tecnologia possa portare vantaggi diretti alle compagnie aeree, permettendo ad esempio un'elaborazione agevole dei dati riguardanti i passeggeri, essa rappresenta una delle sfide più rilevanti nel settore. Infatti, la IATA cita tra le challenge più significative l'introduzione controllata dell'Intelligenza Artificiale nell'operatività del settore: l'AI può infatti agevolare l'attività dei vettori aerei migliorandone la sicurezza, l'efficienza e la customer experience ma, al contempo, rappresenta una minaccia soprattutto per i dipendenti. Ciò deriva dall'automazione di alcune operazioni, quale ad esempio l'imbarco dei bagagli da stiva, in quanto ciò può rendere superfluo il lavoro del personale di terra. Si assisterebbe così a un ennesimo *spiazzamento della manodopera*, definito da Rifkin nel libro "La fine del lavoro" come la disoccupazione di massa causata da software e macchine pensanti, talmente efficienti da essere in grado di sostituire il lavoro svolto dagli essere umani;
- *Ecologiche*, in quanto il settore dell'aviazione rappresenta uno tra i comparti più inquinanti a livello globale. Si assiste ad un aumento della sensibilità sociale verso le tematiche della sostenibilità ambientale, la quale si riflette in un'infittita normativa a riguardo. A tal riguardo si cita il piano ReFuelEU, il quale possiede l'obiettivo di decarbonizzare il settore grazie al passaggio ai SAF e a ingenti investimenti in ricerca e sviluppo per l'elettrificazione dei velivoli; in secondo luogo, ci cita l'Agenda 2030, la quale invita a una produzione di energia sempre più pulita, al fine di agire, come citato nell'Obiettivo 13, a favore del clima e del pianeta nel suo complesso;
- *Legali*, in quanto le compagnie aeree sono chiamate in primo luogo ad adattarsi ai sopracitati testi e alla normativa in campo di sostenibilità. Secondariamente, hanno vincoli legali di sicurezza da rispettare con attenzione, quali la normativa ICAO (International Civil Aviation Organization) la quale stabilisce gli standard e le procedure internazionali per l'aviazione civile, e la Convenzione di Chicago, che rappresenta il fondamento del diritto internazionale dell'aviazione civile al fine di garantire la standardizzazione a livello globale. Al contempo, ci sono ulteriori

vincoli stabiliti a livello nazionale, come messo a terra in Italia dall'ENAC. Infine, le compagnie aeree sono ritenute responsabili a livello legale della regolare manutenzione degli aeromobili e della qualificazione del personale, nonché devono collaborare con gli aeroporti per garantire standard elevati anche nelle operazioni aeroportuali.

Dall'analisi PESTEL presentata, emerge un quadro sfidante per l'aviazione civile, il quale comprende sia fattori su cui esso non ha una diretta possibilità di controllo, sia variabili su cui le compagnie aeree possono lavorare attivamente. Infatti, per ciò che concerne i cambiamenti sociali, le aziende possono adattare le proprie strategie al fine di essere rispondenti ai dinamici bisogni e alle richieste di una clientela attuale e potenziale sempre più esigente.

Tra i principali cambiamenti che hanno interessato le esigenze in campo di marketing emerge con forza la ricerca di un engagement attivo. Tale concetto, definito anche come *continuous engagement*, sposta l'enfasi dalla transazione alla relazione, presentando al cliente esperienze uniche e personalizzate, rispondendo così alla sua richiesta di iper-customizzazione e di partecipazione continua (Rocco, 2024). Così facendo, si genera un ciclo che permette la creazione di relazioni brand-cliente stabili anche nel lungo periodo, creando una reiterazione che passa per quattro fasi fondamentali: *attrazione, connessione, affinità e affezione*. Infatti, questo meccanismo si origina per mezzo di un ingaggio, ovvero un trigger in grado di attirare l'attenzione del pubblico verso la sfera del brand. Successivamente, questo legame iniziale si rafforza per mezzo della comprensione mostrata verso le esigenze e la sfera valoriale del cliente, creando così una connessione soprattutto di tipo valoriale tra azienda e pubblico di riferimento. All'aumentare delle interazioni, quali esperienze, comunicazioni, proposte e programmi personalizzati, si genera una vera affinità tra i due soggetti, la quale si trasforma in affezione tramite la reiterazione degli acquisti. Questo innovativo approccio si origina dall'osservazione che il consumatore contemporaneo ricerca esperienze in cui può sentirsi unico e compreso (ibid).

Inoltre, è bene specificare che il Continuous Engagement (CCE) rappresenta un paradigma radicalmente diverso rispetto alle tradizionali strategie di engagement *ad hoc*, ovvero di tipo tattico, volte a raggiungere un obiettivo immediato per mezzo di iniziative come le newsletter di conversion e i codici sconto, i quali stimolano acquisti occasionali ma non approfondiscono la relazione con il cliente, rimanendo a livello

superficiale; in più esse non sono adatte a rispondere ai nuovi bisogni di identificazione e comprensione con il brand. Al contrario, il Continuous Engagement promuove una relazione bidirezionale di reciproco riconoscimento e apprezzamento, generando un senso di appartenenza e gratitudine condivisa. Per raggiungere tale obiettivo, le aziende necessitano dei cosiddetti big data, ovvero set di dati di ampio volume e varietà, i quali vengono prodotti a elevate velocità: infatti, è asseribile che il Continuous Engagement sia data-driven in quanto tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e il machine learning consentono di profilare accuratamente i comportamenti dei consumatori, anticipandone le esigenze future e offrendo esperienze altamente personalizzate, in grado di stimolare l'ambito coinvolgimento duraturo (ibid).

Tale framework si basa sull'assunto che le emozioni riescono a modellare fortemente la percezione del marchio, divenendo il reale motore che spinge il cliente verso il brand, soppiantando gli aspetti più tangibili offerti dai prodotti e servizi. Infatti, il legame emotivo e la connessione con esso rappresentano le leve principali che influenzano il processo decisionale, trasformando il cliente da un acquirente occasionale ad un vero brand advocate. Questo passaggio rappresenta il massimo grado di fedeltà al brand, stadio in cui il consumatore è talmente soddisfatto da identificarsi profondamente con i valori e gli ideali dell'azienda e da consigliare spontaneamente l'offerta della stessa (FasterCapital, 2024).

L'adozione di questo modello da parte di un numero sempre più crescente di brand cristallizza il definitivo passaggio alla cosiddetta economia dell'esperienza, o *experience economy*. Nonostante tale concetto sia stato definito già nel 1998 da Joseph Pine e James H. Gilmore nel libro "Welcome to the Experience Economy", esso risulta molto attuale e trasferibile al contesto contemporaneo.

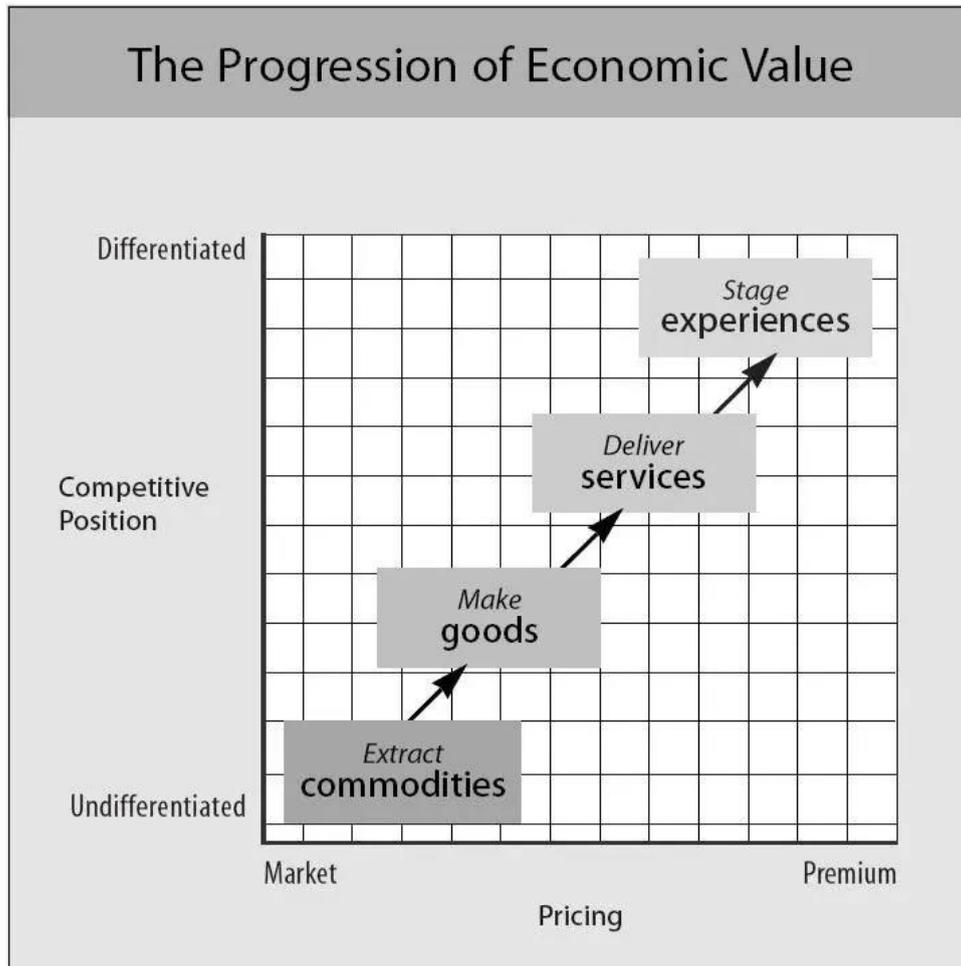


Figura 11 - The progress of economic value of experiences (Fonte: Pine e Gilmore, 1998)

Lo schema presentato dai sopracitati autori rappresenta chiaramente come le aziende non possano più permettersi di limitarsi ad immettere sul mercato generici e standardizzati beni e servizi, bensì per mantenere la propria competitività devono focalizzarsi sull'importanza delle esperienze. Inoltre, anche nella mera commercializzazione di prodotti e servizi, viene venduta anche l'esperienza di utilizzo, con l'insieme delle percezioni, emozioni e interazioni che il cliente vive, attribuisce e influenza il suo rapporto e legame con il brand (ibid).

Nello specifico del contesto contemporaneo, si sta assistendo alla crescita dell'importanza attribuita dai clienti a una customer experience soddisfacente e personalizzata in tutte le sue fasi, ricercando più che mai esperienze che li coinvolgono in modo personale e memorabile. Di conseguenza, i brand che intendono fare retention dei propri clienti, devono impiegare i dati da loro forniti per attuare una comprensione profonda e, su tale base, customizzare il percorso. Così facendo, oltre ad aumentare i propri livelli di loyalty, possono divenire anche reali love brand, ovvero aziende in grado di fondare una

connessione basata su fedeltà, affetto e addirittura amore con la clientela, trascendendo le sole scelte razionali (Rocco, 2024)

Questa relazione, seppure richieda tempo e risorse per cristallizzarsi e perdurare nel medio-lungo periodo, porta notevoli vantaggi in termini di business, come dimostrato dalla legge di Vilfredo Pareto. Infatti, il principio di Pareto, noto anche come legge 80/20, trova una significativa applicazione nel loyalty marketing, evidenziando come una ridotta percentuale di clienti (circa il 20%) generi la maggior parte dei profitti (circa l'80%) per un'azienda: questa minoranza si compone dei clienti più fedeli e ingaggiati, rappresentando così uno degli asset più importanti su cui investire. Per queste ragioni, offrir loro le desiderate esperienze altamente personalizzate non solo rafforza il legame emotivo con il brand aumentando la fidelizzazione, ma innesca pure un effetto domino che si traduce in migliori performance economiche per l'azienda stessa.

Inoltre, l'importanza di una customer base fidelizzata può essere misurabile empiricamente tramite il Customer Lifetime Value (CLTV), un indicatore chiave che misura il valore economico totale generato da un singolo cliente nel corso della sua relazione con l'azienda. Un cliente fedele è più propenso a effettuare acquisti ripetuti nel tempo, a spendere di più e a provare le nuove offerte promosse dal brand, fidandosene spontaneamente: tutto ciò si traduce in un CLTV elevato e dimostra come la fidelizzazione non sia solo un obiettivo di marketing, ma una leva strategica per la sostenibilità dell'operatività del brand nel lungo periodo.

In conclusione della presente disamina emerge come, nonostante le numerose sfide esogene poste al settore dell'aviazione civile, quali prettamente la transizione verso una green economy, il ruolo penetrante dell'intelligenza artificiale, le tensioni geopolitiche e l'inflazione, le compagnie aeree hanno a disposizione importanti strumenti di marketing al fine di mantenere le proprie quote di mercato. Infatti, seppure aumenti costantemente il numero dei nuovi vettori aerei entranti, soprattutto aventi un business model di impronta low cost, le compagnie attualmente presenti sul mercato possono distinguersi e mantenere la propria competitività investendo innanzitutto sulla fidelizzazione del cliente: sviluppare una connessione emotiva profonda con il proprio pubblico, attraverso un impegno continuo e personalizzato, consente alle compagnie di costruire e mantenere relazioni durature con i viaggiatori, nonostante stiano affrontando un periodo di incertezza economica e geopolitica, il quale li scoraggia a intraprendere viaggi.

Di conseguenza, la cosiddetta fedeltà emotiva e il continuous engagement

rappresentano due leve strategiche fondamentali per permettere alle compagnie aeree di differenziarsi in un contesto sempre più competitivo e in costante mutamento.

3.2. Il caso Ryanair

Ryanair, compagnia aerea irlandese, venne fondata nel 1985 dall'imprenditore Tony Ryan. Sebbene la sua operatività iniziò comprendendo solamente tratte brevi, come quella tra Waterford e Londra Gatwick, l'ambizione era ben più grande: sfidare i colossi del settore, British Airways e Aer Lingus, i quali detenevano il duopolio sui voli tra Dublino e Londra-Luton. Negli anni successivi, la compagnia espanse rapidamente la sua rete, raggiungendo nel 1988, in soli tre anni di attività, le seicentomila unità trasportate. Successivamente, l'arrivo di Michael O'Leary nel 1988 come direttore finanziario segnò una svolta decisiva: difatti, fu la scarsa performance economica a spingere il nuovo CFO a cercare un nuovo modello di business, ispirandosi all'approccio operativo low-cost adottato oltreoceano dall'americana Southwest Airlines. In seguito alla deregolamentazione del settore aereo europeo, la quale rese possibile l'apertura di rotte tra due stati membri, l'espansione di Ryanair incrementò rapidamente, cogliendo opportunità di mercato in tutta Europa grazie all'istituzione di numerose tratte internazionali. L'Italia si rivelò presto un mercato chiave: nel 1998 arrivò a Treviso e nel 2003 aprì una base a Bergamo, la quale rappresenta ancora oggi uno dei tre hub principali per la compagnia, assieme a Londra-Stansted e Dublino. Nello stesso anno raggiunse il traguardo dei ventitré milioni di passeggeri trasportati e la sua crescita continuò in modo esponenziale fino al 2009, anno in cui si verificò la crisi economica globale, la quale causò alla compagnia irlandese perdite per oltre cento sessantanove milioni di euro.

Tuttavia, nonostante tale battuta d'arresto, continuò la sua espansione fino alla creazione della Ryanair Holdings PLC, al fine di integrare nella propria strategia i voli charter e, al contempo, adeguarsi ai cambiamenti normativi europei a seguito della Brexit.

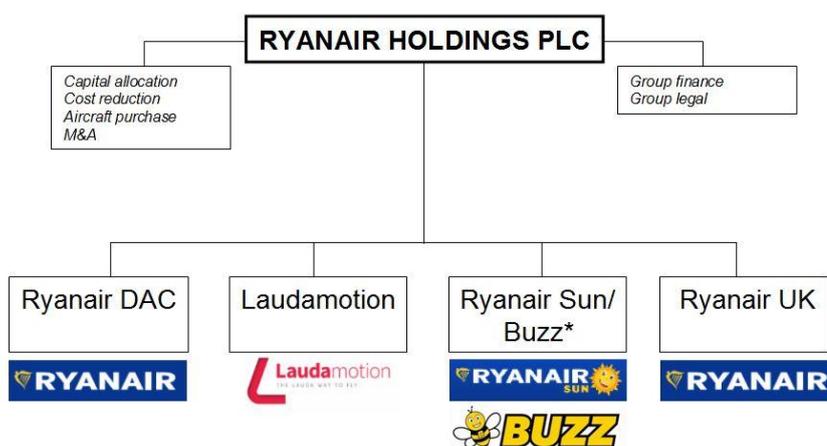


Figura 12 - Organizational Structure Ryanair Holdings PLC (Fonte: Ryanair Corporate website)

Iniziò così la diversificazione della propria struttura societaria tramite la fondazione di Ryanair Sun con sede in Polonia, rinominata nel 2019 come Buzz. Successivamente, si focalizzò sul mercato aereo inglese ottenendo con la sussidiaria Ryanair UK il Certificato di Operatore Aereo inglese, al fine di mantenere la propria operatività nel Paese dopo la Brexit. Inoltre, aprendosi al mercato maltese, acquisisce Lauda Europe e Malta Air.

Infine, per rafforzare l'autonomia operativa di ciascuna compagnia, nel 2019 il gruppo Ryanair ha deciso di attribuire a ciascuna controllata un proprio amministratore delegato e organi di governance e, contemporaneamente, Michael O'Leary è stato nominato amministratore delegato della holding. Attraverso un'espansione strategica della propria rete di rotte e dell'operatività della flotta, Ryanair ha implementato una strategia di crescita aggressiva, acquisendo una quota di mercato sempre maggiore.

Rank	Name	Market Cap	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	 Delta Air Lines DAL	\$ 31.23 B	\$48.40	▼ 3.12%		 USA
2	 Ryanair RYAAY	\$ 23.52 B	\$43.01	▼ 3.02%		 Ireland
3	 InterGlobe Aviation INDIGO.NS	\$ 21.51 B	\$55.69	▼ 4.75%		 India
4	 United Airlines Holdings UAL	\$ 18.32 B	\$55.74	▼ 0.69%		 USA
5	 Southwest Airlines LUV	\$ 17.71 B	\$29.57	▼ 1.04%		 USA
6	 Air China 601111.SS	\$ 15.76 B	\$1.11	▲ 6.49%		 China
7	 Singapore Airlines C6LSI	\$ 15.22 B	\$5.12	▼ 1.04%		 Singapore
8	 China Southern Airlines 600004.SH	\$ 14.63 B	\$0.92	▲ 6.34%		 China

Figura 13 - Largest airlines by market cap (Fonte: Companies MarketCap)

Infatti, come mostrano le statistiche di Companies MarketCap, con una capitalizzazione pari a ventitré miliardi e cinquantadue milioni di dollari, si attesta come la prima compagnia d'Europa, riuscendo a soppiantare importanti vettori major quali United Airlines e Singapore Airlines e la gemella americana nel comparto low cost Southwest Airlines.

Inoltre, per ciò che concerne la sopracitata strategia di espansione, attualmente Ryanair vanta una rete capillare di novantacinque basi che servono duecentotrenta cinque

aeroporti in Europa e Nord Africa, garantendo oltre tremila seicento voli giornalieri¹⁶ ma, impiegando il modello low cost, è bene specificare che opera prevalentemente su aeroporti secondari.

Difatti, le low cost carriers (LCC) adottano un business model basato sulla standardizzazione operativa, la quale si focalizza sull'utilizzo di un unico tipo di aeromobile, nonché sul mantenimento di costi fissi bassi grazie all'occupazione di slots in aeroporti minori.

Analizzando in profondità il modello operativo impiegato da Ryanair emergono i seguenti aspetti cardinali. Innanzitutto, la proposta di valore si basa su un principio di essenzialità: i prodotti o servizi proposti sono caratterizzati da un'offerta core, priva di elementi accessori e in grado di soddisfare le esigenze primarie del cliente a un prezzo competitivo. Nel caso in analisi, la compagnia aerea denomina le sue tariffe come *no-frills fares*, ovvero senza fronzoli;

Successivamente, l'azienda riesce a mantenere uno stabile vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti: infatti, nonostante il trend generale di aumento dei prezzi in numerosi settori, Ryanair offre tariffe medie di circa 27 euro a tratta e si attesta come la compagnia più vantaggiosa in Europa (Statista, 2022). Tale offerta, sebbene possa apparire insostenibile nel lungo periodo, è in realtà garantita soprattutto dalla vendita di servizi accessori, quali l'imbarco prioritario, la scelta del posto a sedere e le spese per il bagaglio aggiuntivo.

Infine, l'adottata cost-leadership permette inoltre il mantenimento di ottime prestazioni finanziarie dal 2003, in quanto Ryanair presenta una quotazione multipla sui mercati europei (Borsa irlandese e Borsa di Londra) e sul mercato statunitense (NASDAQ).

La crescita costante della domanda di voli Ryanair è in gran parte attribuibile alla crescente disponibilità dei consumatori a sacrificare servizi accessori a fronte di tariffe particolarmente competitive. Difatti, la possibilità di viaggiare a prezzi contenuti, soprattutto su brevi distanze, rappresenta la leva principale che motiva all'acquisto di biglietti aerei (García, 2024).

Infatti, analizzando i principali segmenti di clientela coinvolti nelle strategie di marketing di Ryanair si possono individuare (ibid):

I. Clienti *price-sensitive*: difatti, la compagnia si rivolge principalmente a

¹⁶ I dati e le informazioni sull'exkursus storico e sulle attuali prestazioni di Ryanair sono state ricavate dal sito corporate <https://corporate.ryanair.com/about-us/>

soggetti eterogenei ma accumulati da un'elevata sensibilità al prezzo e da una ridotta capacità di spesa i quali, nonostante le difficoltà, non intendono rinunciare all'esperienza di viaggio. Di conseguenza, essendo spinti all'acquisto per mezzo di leve razionali quali il prezzo, sono disposti a rinunciare a servizi accessori, i quali possono essere aggiunti alla tariffa base solo a fronte di un'addizionale. Ad esempio, rientrano in tale segmento le famiglie, per cui Ryanair ha sviluppato una serie di servizi mirati a soddisfare le loro esigenze: tra essi si cita la possibilità di selezionare gratis posti a sedere adiacenti in caso di viaggio con minori di 12 anni e l'imbarco prioritario grazie al Family Lane aeroportuale;

- II. I *vacanzieri*: Ryanair possiede infatti svariate destinazioni turistiche in tutta Europa e il Nord Africa, le quali attraggono mensilmente numerosi turisti;
- III. I *viaggiatori d'affari*: vincolati da budget personali limitati e da una frequenza di viaggio elevata, apprezzano particolarmente le tariffe competitive e la fitta rete di rotte offerte da Ryanair. Data la breve durata dei loro spostamenti, i viaggiatori d'affari possono limitarsi a un bagaglio a mano, evitando così costi aggiuntivi per il trasporto di bagagli in stiva;
- IV. Gli *studenti*: la partnership tra Ryanair ed Erasmus Student Network (ESN) offre agli studenti Erasmus una serie di vantaggi, tra cui tariffe agevolate e un bagaglio in stiva da venti kilogrammi incluso nel prezzo. Questa iniziativa si rivolge a un segmento di popolazione giovane, spesso con vincoli di budget e con la necessità di spostarsi frequentemente tra diversi Paesi europei. Si genera una soluzione win-win: da un lato, gli studenti hanno accesso a viaggi più accessibili e flessibili, e al contempo Ryanair contribuisce a migliorare la propria reputazione presso un target di vitale importanza, contribuendo concretamente all'agevolazione della mobilità studentesca.
- V. Gli *avventurieri*: Ryanair ha saputo intercettare la domanda di un segmento di mercato alla ricerca di destinazioni alternative e di esperienze di viaggio fuori dai circuiti turistici più noti. Infatti, la compagnia aerea ha inaugurato rotte verso destinazioni meno convenzionali, consentendo ai viaggiatori di esplorare territori meno battuti e di vivere esperienze di viaggio più autentiche rispetto a quelle offerte dalle compagnie tradizionali,

differenziandosi così anche da tali competitor non diretti.

Sebbene Ryanair abbia consolidato una base significativa di clienti attratti dalle tariffe competitive, la compagnia aerea deve essere consapevole della volatilità del mercato e della facilità con cui i passeggeri possono passare a un concorrente. Infatti, la fedeltà nel settore del trasporto aereo, soprattutto quando si tratta di compagnie low-cost, è influenzata da fattori quali la qualità del servizio, la puntualità e la gestione dei reclami, nonché da aspetti più esperienziali come la cordialità dell'equipaggio. Questi elementi, spesso trascurati, possono rappresentare un vantaggio competitivo e fidelizzante nel lungo termine (García, 2024).

Nonostante la percezione iniziale di un servizio essenziale e poco confortevole, il modello operativo a basso costo costituisce il fondamento della maggior parte dei voli aerei in Europa.

No.	Market segment	Avg. flights	% prev week	% prev year	% 2019
1.	 Low Cost	11,800	-1%	↑ +7%	↑ +6%
2.	 Mainline	11,634	-1%	↑ +5%	↓ -4%
3.	 Regional	4,116	-1%	↑ +1%	↓ -17%
4.	 Business	2,408	+2%	↑ +1%	↑ +21%
5.	 Non-Scheduled	1,312	-3%	↑ +1%	↓ -23%
6.	 All-cargo	1,005	+0%	↑ +0%	↑ +3%
7.	 Other	913	-1%	↓ -6%	↓ -2%
8.	 Military	450	-3%	↓ -9%	↓ -0%

Figura 14 - Market segments in the Eurocontrol Network (Fonte: European Aviation Overview, Eurocontrol)

Difatti, il modello di business low-cost ha dimostrato una notevole capacità di adattamento e di crescita nel contesto europeo. I dati Eurocontrol sul panorama aereo nell'Unione confermano questa tendenza, evidenziando come le compagnie low-cost gestiscano oltre l'11% dei voli settimanali a livello continentale, con un incremento del 6% rispetto al 2019. Tale risultato sottolinea il ruolo strategico del low-cost nel rilancio del settore aereo post-pandemia, assieme ai risultati positivi degli importanti comparti cargo e business. Analizzando i dati annuali aggregati, si evidenzia che le compagnie low-cost detengono una quota di mercato significativa, operando il 34% dei voli totali, superate di poco dalle compagnie tradizionali (35%). Nonostante questa leggera differenza, il segmento low-cost

ha dimostrato una maggiore dinamica di crescita nei volumi di traffico: nello specifico, Ryanair ha subito un incremento pari all'8% rispetto al 2023. Di conseguenza, è asseribile che il modello di business low-cost, spesso percepito come essenziale, ha dimostrato la sua resilienza nel tempo, consentendo a Ryanair di superare le sfide di un mercato altamente competitivo e di consolidare la propria posizione nel settore.

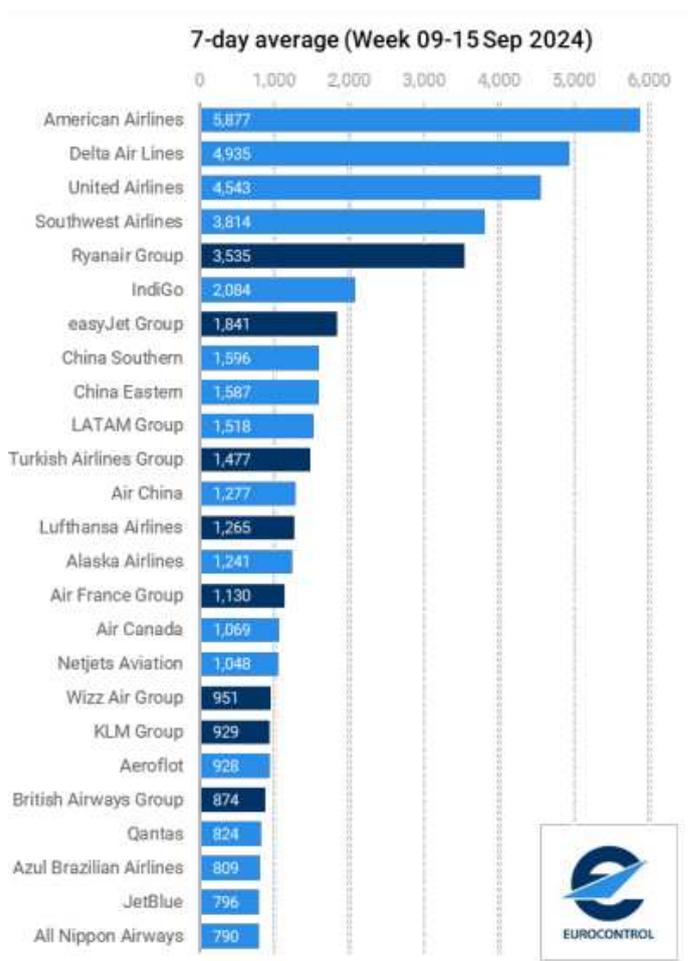


Figura 15 - Top 25 global aircraft operators (Fonte: European Aviation Overview, Eurocontrol)

Infatti, Ryanair si attesta come prima compagnia europea per numero di partenze quotidiane, superando colossi del settore come Turkish Airlines e British Airways, i quali rientrano nella categoria delle *mainline*, ovvero delle compagnie aeree principali e/o di bandiera. Risulta essere superata solo in campo internazionale delle major americane quali American Airlines, Delta Airlines, United Airlines e Southwest Airlines: però, tale primato è in gran parte attribuibile al vasto mercato domestico statunitense, caratterizzato da una popolazione significativamente più numerosa rispetto a quella del vecchio continente.

L'analisi dei dati relativi al modello di business low-cost di Ryanair evidenzia

un'elevata correlazione tra la strategia aziendale e i livelli di soddisfazione dei clienti. Le indagini condotte dalla compagnia, accessibili sul sito corporate, indicano che la customer satisfaction si attesta costantemente al di sopra dell'80%, registrando picchi del 89% nei periodi invernali e lievi flessioni stagionali durante i mesi estivi.

Luglio 2024	83%
Giugno 2024	84%
Maggio 2024	86%
Aprile 2024	88%
Marzo 2024	88%
Febbraio 2024	89%
Gennaio 2024	88%

Figura 16 - CSAT Score (Fonte: Ryanair Corporate site – rielaborazione propria)

L'analisi dei dati relativi alla soddisfazione dei clienti di Ryanair evidenzia una tendenza positiva a partire da gennaio 2024, con una leggera flessione in corrispondenza dei mesi estivi. Tale decrescita può essere attribuita alla stagionalità del settore, caratterizzata da un incremento del traffico aereo, condizioni meteorologiche avverse e un conseguente aumento dei disservizi, fattori che inevitabilmente incidono negativamente sulla percezione del servizio e sulla soddisfazione complessiva da parte dei passeggeri.

Inoltre, indagando sulla percezione di partenza attorno all'operato della low cost carry, emerge come essa sia colpita negativamente da diversi fattori. Innanzitutto, si cita la controversia legale con agenzie di viaggio online. L'Antitrust ha infatti avviato un'indagine cautelare nei confronti di Ryanair, accusata di limitare la vendita dei propri voli attraverso le agenzie di viaggio, pregiudicando la concorrenza e danneggiando sia gli operatori turistici, sia gli stessi viaggiatori. Tale malcontento interessa i clienti in quanto, qualora acquistassero biglietti da soggetti intermediari e non dai canali di vendita diretta di Ryanair, sono chiamati a svolgere un'articolata procedura di riconoscimento facciale (Berberi, 2023). Per tali ragioni, le associazioni dei consumatori, come Codacons e Assoutenti, hanno accolto con favore l'intervento dell'Antitrust, sottolineando l'importanza di garantire la libertà di scelta ai viaggiatori e di contrastare eventuali abusi di posizione dominante da parte delle compagnie aeree (ibid). Però, nell'estate 2024 l'Autorità ha dichiarato assente un pericolo imminente per la concorrenza; tuttavia le indagini proseguono al fine di

accertare eventuali abusi di posizione dominante da parte del vettore aereo nella commercializzazione dei propri biglietti (Autorità Garante della concorrenza e del mercato, 2024).

Nonostante le sopracitate criticità, le proiezioni di crescita di Ryanair risultano sorprendentemente positive e incoraggianti:

Our Customer Growth

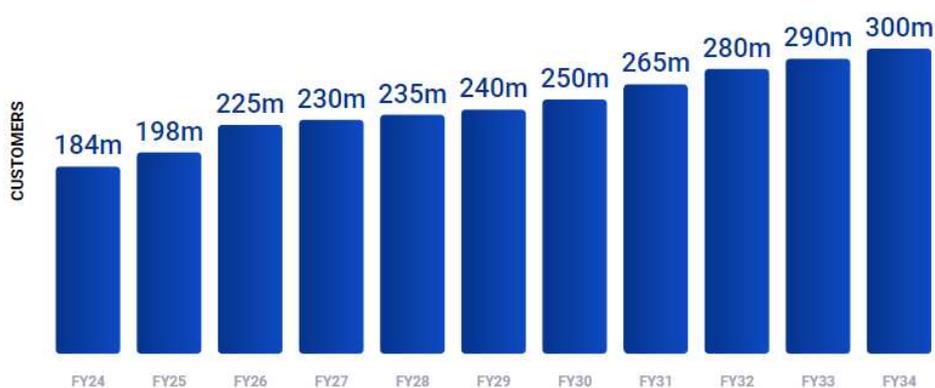


Figura 17 - Previsioni di crescita del volume di passeggeri fino al 2034 (Fonte: Ryanair Corporate website)

Difatti, come evincibile dal sito corporate, si prospetta un netto aumento in termini di volume di passeggeri trasportati, raggiungendo in soli dieci anni il traguardo dei trecento milioni di viaggiatori annui.

In conclusione, l'analisi dei dati di crescita di Ryanair evidenzia una strategia aziendale chiara e vincente. Puntando su un'offerta basata sulla semplificazione dei servizi e sull'affidabilità delle operazioni, la compagnia aerea è riuscita a intercettare le esigenze di un segmento di mercato sempre più ampio, composto da viaggiatori che ricercano soluzioni di trasporto aereo minimaliste, economiche ma pur sempre affidabili. Questa capacità di adattarsi alle nuove tendenze del mercato e di offrire un'esperienza di viaggio essenziale ma di qualità è destinata a consolidare ulteriormente la posizione di leadership di Ryanair nel panorama del trasporto aereo europeo (García, 2024).

3.3. Il caso Neos Air

La fondazione di Neos Air, avvenuta nel giugno del 2001 attraverso una partnership tra l'Istituto Finanziario Industriale Laniero (IFIL) e il tour operator TUI, ha segnato l'ingresso di un nuovo attore nel settore del trasporto aereo italiano. Il nome Neos è stato strategicamente scelto in quanto rimanda al contempo sia ai punti cardinali Nord, Est, Ovest e Sud, sia alla parola greca *nuovo*, indicando così l'entrata di un'importante novità nel panorama dell'aviazione civile (Gruppo Alpitur, 2022).

L'inizio della piena operatività venne raggiunto otto mesi dopo, in quanto il suo primo decollo risale all'8 marzo 2002 con un Boeing 737-800 battezzato *Città di Milano*. Sebbene abbia iniziato proponendo solamente destinazioni europee e una prevalenza di voli charter, la compagnia ampliò presto i propri orizzonti per mezzo dell'acquisizione completa da parte del tour operator Alpitur nel 2004, aprendo così una ricca rete di rotte intercontinentali. Di conseguenza, presto la compagnia dovette aumentare e ampliare la flotta, rendendola più variegata: a gennaio 2011, con l'introduzione dell'aeromobile I-NEOZ, la flotta di Boeing 737-800 della compagnia è arrivata a contare sei unità. Successivamente, nel 2014, la compagnia ha formalizzato un ordine per 3 Boeing 787-8 Dreamliner, successivamente convertito nel modello 787-9. Entrati in servizio nel 2017 con una configurazione a due classi (28 posti Premium e 331 Economy), questi aeromobili hanno consolidato la posizione di Neos nel segmento dei voli a lungo raggio, istituendola come prima compagnia aerea italiana ad operare con questo avanzato velivolo (ibid).

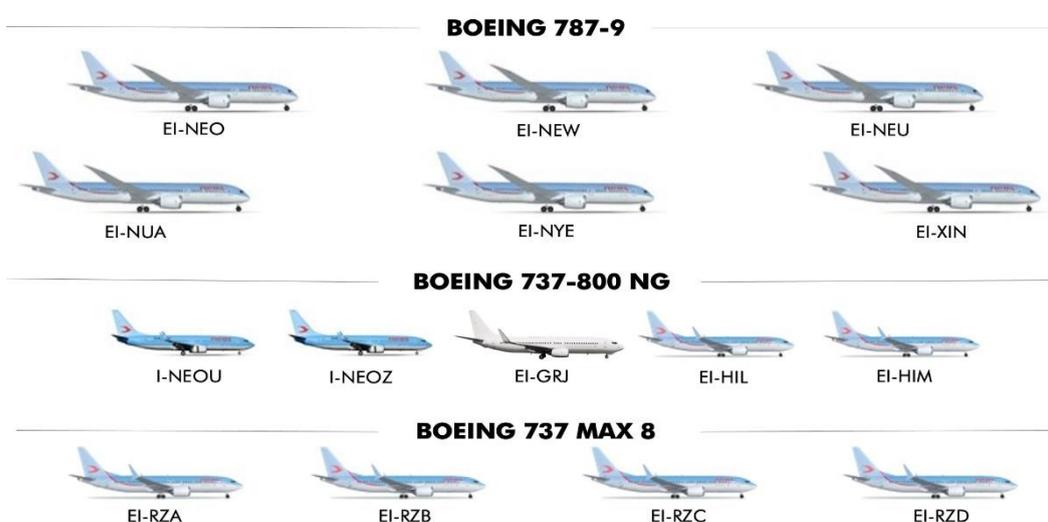


Figura 18 - Composizione della flotta aerea più giovane in Europa (Fonte: Neos Air Corporate website)

Come emerge dai dati attualmente forniti dalla compagnia, essa possiede sei esemplari di 787 Dreamliner i quali, per la loro maggiore autonomia di volo garantita dalla superiore capacità dei serbatoi, sono appositamente impiegati nei voli a lungo raggio. Per ciò che concerne le tratte di breve e medio raggio, Neos ha a disposizione sei Boeing 737-800 e ha concluso nel 2021 l'ordine di quattro Boeing 737 MAX 8, attendendone altri tre entro la fine del 2024: si delinea così la flotta più giovane e dinamica d'Europa. Invece, considerando la flotta storica che ha caratterizzato l'operatività del vettore ad inizio anni 2000, essa ha dismesso tre esemplari di Boeing 767-300 poiché ormai obsoleti, completandone la vendita al settore cargo di DHL (ibid).

Per ciò che riguarda le basi operative, Neos ha istituito il proprio hub principale presso l'aeroporto internazionale di Milano-Malpensa e una base operativa secondaria a Verona-Villafranca. Inoltre, la compagnia effettua voli regolari anche dagli aeroporti di Bologna, Bergamo e Roma Fiumicino, raggiungendo così oltre cinquanta destinazioni dislocate in tutto il mondo.

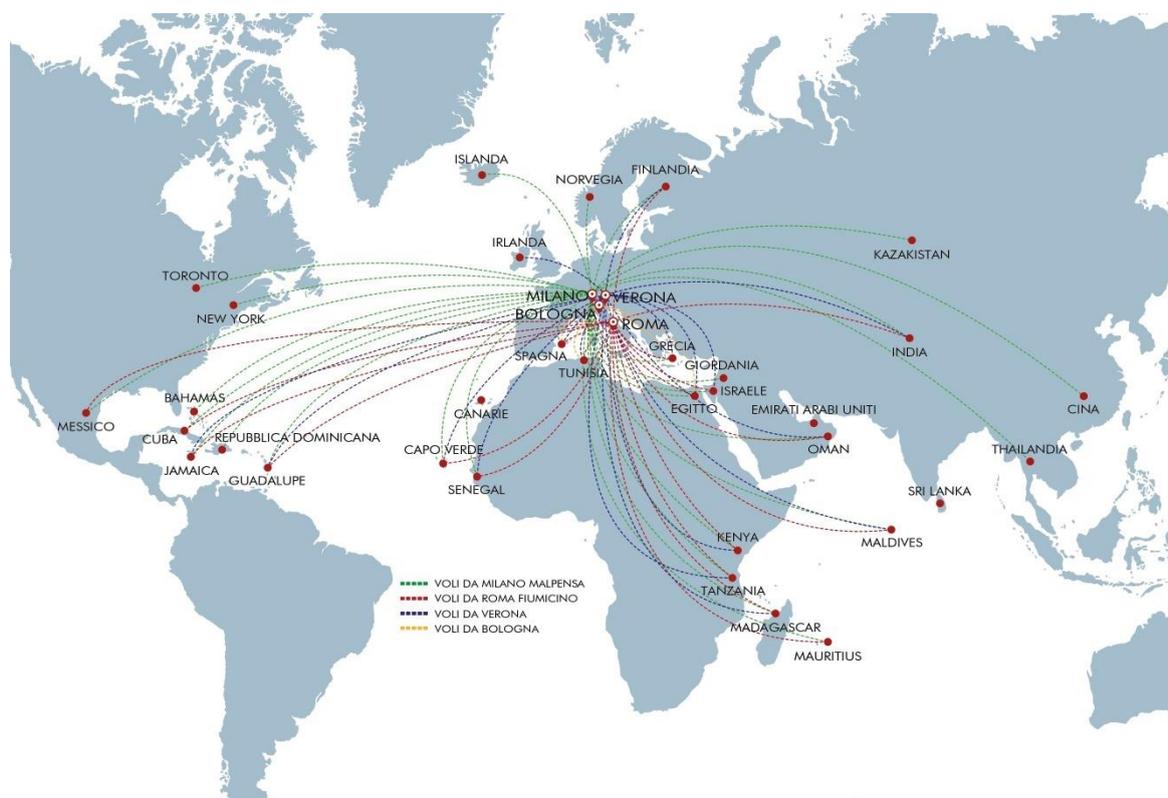


Figura 19 - Presentazione delle destinazioni (Fonte: Neos Air Corporate website)

Infatti, analizzando le rotte, Neos offre un'ampia rete di destinazioni che spazia dai Caraibi all'Oceano Indiano, toccando Africa, America, Canada, Asia con Cina e Kazakistan, Medio

Oriente, Nord Europa e le isole dell'Atlantico, senza dimenticare le più ambite località del Mediterraneo.

Inoltre, al fine di consolidare maggiormente la propria posizione nel settore, ha stipulato accordi commerciali con le compagnie aeree Albawings, ITA Airways, easyJet e Air Astana, mentre collabora da anni con Costa Crociere con l'obiettivo di trasportare i passeggeri italiani direttamente ai porti di imbarco delle navi da crociera a Dubai, nei Caraibi e nel Nord Europa ma è bene specificare come i voli on-demand consistano solamente nel 10% delle operazioni. Grazie alle partnership sopracitate, la compagnia prospetta di raggiungere oltre settanta destinazioni complessive entro l'inizio del 2025 (Neos Air, 2024).

L'evoluzione storica e operativa affrontata dall'italiana Neos Air le ha permesso di raggiungere ammirevoli traguardi. Difatti, la trasformazione da vettore charter a compagnia aerea di linea l'ha portata al successo, in quanto ha registrato nel 2023 una crescita notevole sia in termini di fatturato (pari a settecento settantotto milioni), sia in termini di volume di passeggeri trasportati. Con oltre 2,3 milioni di viaggiatori, un tasso di riempimento dei voli pari all'85% e un aumento dei ricavi del 33% rispetto all'anno precedente, l'azienda ha consolidato la sua posizione nel mercato sempre più competitivo dell'aviazione, nonostante le conseguenze negative risalenti alla pandemia di COVID-19 (Berberi, 2024). Il successo ottenuto è in parte riconducibile anche alle eccellenti performance della compagnia aerea Neos Air: le statistiche operative evidenziano infatti un'elevata regolarità e puntualità dei voli, fattori che contribuiscono significativamente alla soddisfazione dei passeggeri e alla competitività sul mercato.

REGOLARITÀ E PUNTUALITÀ

N°	INDICATORI	UNITÀ DI MISURA	RISULTATO 2023	OBIETTIVO 2024
1	Puntualità corto / medio raggio	% dei voli puntuali sul totale dei voli a corto e medio raggio in partenza	75,44%	80,00%
2	Puntualità lungo raggio	% dei voli puntuali sul totale dei voli a lungo raggio in partenza	61,76%	70,00%
3	Voli puntuali complessivi	% dei voli puntuali sul totale dei voli in partenza	71,90%	75,00%
4	Cancellazione per cause imputabili al vettore – Stagione estiva	% dei voli cancellati sul totale dei voli in partenza	1,23%	1,20%
5	Cancellazione per cause imputabili al vettore – Stagione invernale	% dei voli cancellati sul totale dei voli in partenza	3,17%	2,00%
6	Voli complessivamente cancellati	% dei voli cancellati sul totale dei voli in partenza	1,97%	1,50%

Figura 20 – Valutazione delle performance di regolarità e puntualità del servizio Neos Air (Fonte: Carta dei servizi 2024 ENAC - Neos Air)

Infatti, come si evince dalla Carta dei servizi 2024 redatta da Neos su statistiche approvate dall'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, oltre il 71% dei voli di lungo e di corto-medio raggio sono stati puntuali, con un tasso di cancellazione e interruzione estremamente contenuto, pari allo 1,97%.

Proseguendo la disamina focalizzandosi sugli aspetti strategici adottati dall'italiana Neos Air, essa non possiede il medesimo low cost business-model analizzato in precedenza con Ryanair.

Difatti, il modello di business adottato viene definito in aviazione come *leisure-focused*. Le leisure airlines, o compagnie aeree leisure, sono vettori aerei incentrati principalmente su rotte turistiche e di piacere, in quanto offrono principalmente voli verso destinazioni popolari per le vacanze. A differenza delle mainline, o compagnie aeree tradizionali, non si concentrano su rotte di business, bensì su località balneari, mete per i safari e le escursioni nella natura. Per queste ragioni, al contrario delle compagnie aeree low-cost, le quali attraggono un bacino di utenza eterogeneo caratterizzato da una vasta gamma di profili di viaggiatori, le leisure airlines tendono a focalizzarsi su un segmento di mercato più specifico. In particolare, il loro target principale è costituito da adulti e famiglie che acquistano pacchetti vacanza organizzati da tour operator, con l'obiettivo di raggiungere destinazioni di alto livello, ottenendo in un'unica offerta tutte le attività necessarie per un'esperienza turistica pianificata nei dettagli.

Di conseguenza, all'interno della clientela delle leisure airlines, risulta meno numerosa la presenza di segmenti di mercato caratterizzati da un potere d'acquisto ridotto, quali studenti, adolescenti e viaggiatori che preferiscono esperienze di viaggio più improvvisate e che non amano meticolose pianificazioni da seguire.

La sopracitata composizione del target principale è riscontrabile nel caso in esame di Neos Air: infatti, analizzandone le pubblicazioni Instagram con particolare riguardo alle stories ripubblicate dei propri viaggiatori, emergono prevalentemente profili di giovani adulti, novelli sposi in partenza per la luna di miele e famiglie che viaggiano con i propri bambini verso mete principalmente marittime o tropicali.

Invece, per ciò che concerne i prezzi, essi risultano più alti rispetto a quelli proposti dalle low cost carriers, ma restano inferiori alle tariffe offerte dalle compagnie aeree tradizionali. L'aumento rispetto alle LCC è attribuibile alla presenza di più servizi aggiuntivi a bordo, quali l'intrattenimento, il Wi-Fi, il servizio di food and beverage e il bagaglio in cappeliera inclusi anche nella tariffa base. Inoltre, l'esperienza di volo risulta

significativamente arricchita dalla maggiore comodità a bordo, garantita da sedute più ampie e da spazi per il bagaglio a mano più generosi. Tale caratteristica rappresenta un differenziale competitivo rispetto alle compagnie low-cost, in cui la limitazione dello spazio personale è spesso una criticità percepita dai passeggeri (Gruppo Alpitur, 2022).

In ultima analisi, una distinzione fondamentale rispetto alle compagnie low-cost risiede nella scelta degli hub aeroportuali. La compagnia, infatti, ha concentrato le proprie operazioni su aeroporti internazionali di rilievo e non su scali secondari, privilegiando infrastrutture in grado di garantire un'elevata efficienza operativa e di attrarre un numero considerevole di passeggeri. Inoltre, impiega nelle proprie operazioni più tipologie di aeromobili, non limitando la composizione della propria flotta ad un unico esemplare di aereo, come attuato dalle LCC al fine di mantenere i costi operativi e manutentivi più ridotti.

Completando la disamina sulle peculiarità dell'italiana Neos, emerge una spinta notevole al miglioramento continuo e alla sicurezza: infatti, con oltre un decennio di esperienza nel settore, Neos ha sviluppato un know-how unico nella gestione affidabile delle operazioni aeree. Innanzitutto, grazie a un team di professionisti altamente qualificati e riconosciuti a livello internazionale, tutti gli aeromobili sono sottoposti a rigorosi programmi di manutenzione, in conformità con le normative EASA. Secondariamente, possiede una vasta gamma di certificazioni, tra cui COA, CAMO, Part-145 e ATO, a testimonianza della sua eccellenza operativa. Inoltre, non trascurava l'importanza delle risorse umane, investendo costantemente nella formazione del proprio personale, sia di terra che di volo, attraverso il suo centro di addestramento sito a Somma Lombardo.

Al fine di rendere comprensibile al pubblico non esperto il complesso sistema di certificazioni che regola il settore aeronautico, la compagnia ha scelto di sintetizzare la propria identità aziendale in tre concetti chiave: Italianità, Innovazione e Impegno, i quali racchiudono in modo efficace i valori e le caratteristiche distintive dell'operatore:

- I. Il concetto di *Italianità* richiama le origini del vettore aereo: esso appartiene infatti al gruppo turistico italiano Alpitur e intende riflettere la proprietà interamente italiana anche nel proprio servizio di bordo. Neos offre infatti un menu ispirato alla tradizione italiana, con vini e pietanze nostrani;
- II. Il concetto di *Innovazione* mette in risalto la giovinezza della flotta, la quale è stata completamente rinnovata grazie all'introduzione dei Boeing 787 Dreamliner che rientrano tra i velivoli tecnologicamente più avanzati presenti sul mercato;

III. Il concetto di *Impegno* deriva dalle attività atte a ridurre l'impatto ambientale, quali la riduzione dell'utilizzo della plastica a bordo, la digitalizzazione dei materiali e il rinnovo della flotta con aeromobili più efficienti. Al contempo, comprende anche attività di impegno sociale, come quelle nate durante l'emergenza di COVID-19: infatti, Neos ha organizzato numerosi voli di rimpatrio e ha trasportato tonnellate di materiale sanitario. Inoltre, è l'unica compagnia aerea italiana a far parte del programma IATA Travel Pass, il quale prevede la creazione di un passaporto digitale accessibile tramite app mobile e dimostra l'impegno della compagnia nel fornire ai propri passeggeri un'esperienza di viaggio sicura, efficiente e conforme alle più recenti normative sanitarie.

Dunque, dalla disamina dei sopracitati elementi distintivi, emerge come Neos si contraddistingua per esperienza e professionalità, mettendo al centro il viaggiatore al fine di garantirgli «una vacanza che inizia già a bordo dell'aereo». Dunque, alla luce delle evidenze analizzate, la compagnia aerea sembra definibile come una Customer Centric Organization¹⁷: difatti, il core del business ruota attorno all'importanza del viaggiatore, all'ascolto attento delle sue esigenze, al fine di regalargli un'esperienza di viaggio curata con precisione in tutti i dettagli (Neos Air accoglienza, 2024).

Il sopracitato feeling di un *resort ad alta quota* è in parte permesso dalla dedizione e dall'accoglienza premium dedicata dal personale, il quale rappresenta uno degli asset intangibili più importanti e competitivi per il vettore aereo italiano.

La compagnia aerea si distingue infatti per la capacità di creare un'atmosfera accogliente e confortevole a bordo, grazie all'impegno e alla sensibilità del personale di volo, il quale riesce a servire ogni ospite con un sorriso e una passione sincera (Neos Air accoglienza, 2024)¹⁸.

¹⁷ La customer centricity viene definita come una strategia aziendale incentrata sul cliente, la quale possiede il duplice obiettivo di soddisfare i bisogni del consumatore e, al contempo, fidelizzarlo aumentando la sua soddisfazione verso il brand.

¹⁸ Tutti i dati e le informazioni sull'operato aziendale, sull'excurso storico e sulle prospettive di espansione sono stati derivati dal sito corporate di Neos Air https://www.neosair.it/it/storia_neos#:~:text=Il%20nostro%20modello%20di%20business,dell'aviazione%20pi%C3%B9%20efficiente%20possibile.

ASPETTI RELAZIONALI E COMPORAMENTALI

N	INDICATORI	UNITÀ DI MISURA	RISULTATO 2023	OBIETTIVO 2024
24	Percezione complessiva sugli aspetti relazionali (efficienza, cortesia, ecc.) e sulla professionalità del personale call center	% passeggeri soddisfatti	74,40%	85,00%
25	Percezione complessiva sugli aspetti relazionali (efficienza, cortesia, ecc.) del personale di terra	% passeggeri soddisfatti	92,24%	95,00%
26	Percezione sulla cura della persona e dell'uniforme del personale di bordo	% passeggeri soddisfatti	95,62%	96,00%
27	Percezione complessiva sugli aspetti relazionali (efficienza, cortesia, ecc.) del personale di bordo	% passeggeri soddisfatti	93,43%	95,00%
28	Percezione sulla professionalità del personale di terra	% passeggeri soddisfatti	93,90%	95,00%
29	Percezione della professionalità del personale di bordo	% passeggeri soddisfatti	92,24%	95,00%

Figura 21 - Soddisfazione verso gli aspetti relazionali e comportamentali del servizio Neos Air (Fonte: Carta dei servizi 2024 ENAC - Neos Air)

Infatti, dai dati ricavati dai sondaggi Neos Survey svolti nel corso dell'intero anno 2023 su un campione di 22.259 viaggiatori, emerge chiaramente un vasto apprezzamento verso la condotta e il servizio offerto a 360 gradi dalle risorse umane della compagnia aerea, comprendendo sia gli addetti al call center (74,40%), sia il personale di terra (92,24%), sia il personale di volo che ottiene il punteggio di soddisfazione più alto (93,43%).

Tuttavia, nonostante la riconoscenza di un servizio curato nei minimi dettagli e di notevoli prospettive espansive, Neos Air vede all'orizzonte due principali minacce per il suo operato. Infatti, l'amministratore delegato Carlo Stradiotti ha delineato un quadro complesso delle sfide che il settore aereo deve affrontare nei prossimi anni. Il primo ostacolo riguarda i significativi ritardi nella consegna dei nuovi aeromobili Boeing 737 MAX, previsti inizialmente per la prima metà del 2024 e ora posticipati ai primi mesi del 2025. Tale ritardo, in linea con le segnalazioni di altri clienti Boeing, comporta un impatto diretto sulla pianificazione operativa della compagnia. La seconda criticità riguarda il crescente impatto delle normative europee sulle emissioni, in particolare il piano ReFuelEu, che impone l'utilizzo progressivo di carburanti sostenibili per l'aviazione (SAF). Il CEO ha sottolineato preoccupazioni che non riguardano solo l'elevato costo di tali carburanti, ma anche la limitata disponibilità sul mercato e l'inadeguatezza delle infrastrutture

aeroportuali, con conseguenti difficoltà nell'implementazione della normativa a partire dal 2025 (Berberi, 2024).

Tuttavia, nonostante le preoccupazioni sul futuro del settore e le significative turbolenze negli ultimi anni, caratterizzati da una pandemia globale e da instabilità geopolitica che ha impattato su mercati chiave come l'Egitto (-30%), Neos si è distinta tra le compagnie aeree italiane per la solidità dei propri risultati finanziari. La compagnia ha così dimostrato una notevole resilienza, continuando a espandere la propria rete di destinazioni e potenziando il proprio organico, a testimonianza di una strategia di crescita ambiziosa e lungimirante (ibid).

3.4. Research methods

La presente ricerca si propone di approfondire il complesso fenomeno della loyalty nel settore aereo attraverso un'analisi comparativa tra due vettori aerei che si differenziano significativamente per modello di business, target di clientela e offerta di servizi. Infatti, come è emerso nei precedenti sottocapitoli, la LCC Ryanair si contraddistingue per un'offerta no-frills, tariffe significativamente economiche e un'esperienza a bordo all'insegna dell'essenzialità, adatta a viaggiatori che non ricercano numerosi comfort durante il volo. Al contrario, Neos Air impiega un business model leisure-focused e offre una on-board experience più confortevole, arricchita dall'intrattenimento digitale, dal servizio food and beverage e dai bagagli inclusi anche nella tariffa base. Per queste ragioni, il prezzo delle offerte di Neos Air risulta più alto e viene quindi accettato prevalentemente da adulti o famiglie con una media-alta capacità di spesa, i quali ricercano un viaggio organizzato nei dettagli.

La scelta di confrontare due realtà così eterogenee si giustifica con l'obiettivo di cogliere le sfumature e le specificità del concetto di loyalty in contesti strategici diversi. Infatti, la disamina di casi singoli, pur fornendo approfondimenti rilevanti, rischia di limitare la generalizzabilità e la validità esterna dei risultati. Al contrario, un approccio cross-case consente di identificare le caratteristiche comuni, le specificità ed eventuali best practices nei programmi di fidelizzazione e nell'evoluzione della gestione della loyalty e del community engagement. Invece, per ciò che concerne la decisione dei vettori aerei coinvolti nella ricerca, essi sono stati selezionati considerando l'importanza che ricoprono nei rispettivi settori di mercato: infatti, come analizzato in precedenza, Neos Air è la compagnia aerea italiana che fa più utili e rappresenta una best practice nel comparto leisure (Berberi, 2024), mentre Ryanair è, dal 2019, la prima aerolinea europea per numero di passeggeri trasportati (Ryanair, 2024).

Per tali finalità e per la complessità del fenomeno, si propone un mix method approach, il quale combina diverse tecniche di ricerca qualitative e quantitative volte a costruire un quadro più completo e rappresentativo dell'oggetto in esame. Nello specifico, si compone dei seguenti tre metodi di analisi:



Figura 22 - Composizione dell'assetto analitico (Fonte: elaborazione propria)

La prima fase della ricerca consiste in un'analisi documentale approfondita dei siti web e dei materiali promozionali delle compagnie aeree Neos Air e Ryanair, al fine di mappare precisamente e confrontare le strutture di eventuali programmi di loyalty, tra cui eventuali frequent flyer programs. Inoltre, è stata indagata la presenza di altre attività di marketing relazionale, come partnership e contest, volti a stimolare l'engagement dei clienti e a rafforzare il legame di fidelizzazione con il brand. In questo modo, è stato possibile comprendere se le due compagnie aeree vadano oltre alla mera offerta di hard rewards, ovvero di ricompense tangibili ed economiche, proponendo ai propri clienti anche premi incentrati sulla partecipazione attiva e sull'esperienza con il brand stesso. L'analisi documentale dei siti web di Neos Air e Ryanair si è rivelata uno strumento particolarmente efficace per diversi motivi: innanzitutto, grazie alla facilità di consultazione e al continuo aggiornamento dei siti, le informazioni raccolte e analizzate sono attuali, nonché oggettive e verificate dall'azienda stessa. Inoltre, grazie alla completezza dell'informazione, è stato possibile sia consultare iniziative passate e comprendere come i programmi di loyalty si siano evoluti nel corso degli anni di operatività, sia ottenere dettagli specifici su regole e modalità per le attuali iniziative. Infine, un ultimo vantaggio risiede nell'economicità di questo metodo, in quanto adatto anche a contesti di analisi in cui le risorse a disposizione sono limitate, sia in termini di costi, sia in termini di competenze specifiche per impiegare strumenti d'analisi complessi. Tuttavia, nonostante l'analisi documentale permetta la comprensione in profondità delle sfaccettature dei singoli programmi fedeltà, essa possiede alcune limitazioni tecniche: infatti, essendo svolta manualmente, si possono riscontrare

difficoltà nel confrontare grandi volumi di dati; inoltre, richiede al contempo un notevole investimento di tempo. Dunque, questa analisi preliminare ha permesso di delineare un quadro di riferimento per le successive fasi di ricerca; infatti, sebbene questo primo metodo abbia consentito di comprendere il contesto generale e le basi dei meccanismi di fidelizzazione messi in atto dalle aziende, tale disamina deve essere integrata con insight più precisi, forniti dai seguenti step analitici.

La seconda fase di analisi si incentra sull'intervista a Camilla Macchia, ex Social Media Manager di Ryanair Italia, ed è volta ad indagare la percezione e la prospettiva interna di un soggetto esperto del settore riguardo all'evoluzione dei programmi di loyalty e all'importanza della fedeltà emotiva nel settore aereo. Il suo intervento, seppure a distanza, ha rappresentato un valore aggiunto per la presente ricerca: l'esperienza diretta e concreta di una professionista che ha lavorato per anni nel settore ha permesso di indagare internamente l'evoluzione che ha caratterizzato la loyalty e il coinvolgimento dei viaggiatori, al fine di corroborare le evidenze emerse durante la revisione della letteratura riguardo ad un graduale passaggio verso la cosiddetta lealtà emotiva. Tuttavia, è bene individuare i limiti di questo approccio analitico. Innanzitutto, la conduzione dell'intervista a distanza comporta la perdita del contatto tra intervistatore e intervistato, il quale caratterizza e potenzia le interviste faccia a faccia: la mancanza di interazione non verbale, come il linguaggio del corpo e le espressioni facciali, può limitare la capacità dell'intervistatore di cogliere sfumature emotive e reazioni spontanee dell'intervistato e, al contempo, la mediazione tecnologica può creare una distanza psicologica, rendendo più difficile instaurare un clima di fiducia e collaborazione, il quale è fondamentale per ottenere risposte sincere e approfondite. Inoltre, l'analisi dei risultati emersi da un'intervista aperta richiede un impegno interpretativo maggiore e più soggettivo rispetto a un'intervista strutturata, dove i dati sono già categorizzati e più facilmente quantificabili. Infine, la disponibilità di un unico intervistato proveniente da Ryanair, pur fornendo una visione approfondita delle strategie di questa compagnia, non permette l'ottenimento di un quadro completo e generalizzabile: infatti, non è stato possibile ottenere collegamenti con professionisti del marketing operanti per Neos Air, al fine di inserire anche le loro osservazioni e prospettive interne. Nonostante queste limitazioni, l'intervista qualitativa ha rappresentato un contributo prezioso per comprendere le dinamiche interne al settore e completare la disamina sull'evoluzione della travelers loyalty e del community engagement.

Infine, il terzo e ultimo metodo di analisi consiste nel social media listening,

attraverso lo scraping dei dati Instagram. In dettaglio, sono stati prima analizzati 200 post pubblicati dagli utenti contenenti gli hashtag #neosair e #ryanairitalia al fine di comprendere le associazioni visive e testuali più frequenti con la citazione dei brand. Successivamente, al fine di indagare il cuore degli scambi comunicativi via social tra le compagnie aeree in esame e i viaggiatori, nonché il sentiment, le aree di apprezzamento e critica, sono stati analizzati testualmente 456 commenti lasciati dagli utenti sotto i post pubblicati sui profili ufficiali Instagram di Neos Air (@neosair) e Ryanair Italia (@ryanair_it). Tuttavia, è necessario individuare anche i limiti del presente approccio analitico: innanzitutto, l'impiego di strumenti open-source comporta alcune limitazioni riguardo alla mole di dati scaricabili, in quanto le funzionalità di base permettono solamente lo scraping di quantità limitate di informazioni. Secondariamente, sebbene la scelta di focalizzare la disamina solamente sulla piattaforma Instagram sia motivata dalla vivacità delle community di entrambe le compagnie aeree su tale social network, essa deriva in parte anche dalla necessità di assicurare una completa comparabilità con Neos Air: difatti, è stato necessario escludere un'altra rilevante piattaforma, ovvero TikTok, in quanto impiegata solo da Ryanair e non dal vettore aereo italiano in esame. Infine, sempre per assicurare coerenza metodologica e la piena comparabilità dei risultati tra le due aziende, l'indagine è stata circoscritta al profilo italiano di Ryanair (@ryanair_it), escludendo l'account ufficiale (@ryanair) e le pagine dedicate ai singoli Paesi europei. Questa decisione è stata presa in considerazione della natura prevalentemente nazionale delle operazioni di Neos Air, la quale si rivolge infatti ad un bacino di viaggiatori principalmente italiani: di conseguenza, il profilo italiano di Ryanair rappresenta il punto di riferimento più appropriato per effettuare la cross-case analysis.

3.5. Data collection

La presente sezione è dedicata all'approfondimento delle specifiche procedure di raccolta dati che hanno caratterizzato ogni metodo che compone il mix method approach.

Per ciò che concerne il primo metodo di analisi, ovvero l'indagine documentale sui materiali corporate pubblicati da Neos Air e Ryanair, la raccolta dati si è fondata sul download dei documenti di maggiore rilevanza dalle sezioni MondoNeos e Ryanair Media Centre - Our News, le quali sono dedicate all'esposizione delle principali novità a livello aziendale, tra cui rientrano eventuali programmi e iniziative di marketing.

Successivamente, per ciò che riguarda l'intervista alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia, a causa della distanza geografica l'intervista e la conseguente data collection sono state condotte online attraverso la piattaforma di videoconferenze Google Meet, il giorno giovedì 17 ottobre 2024 dalle ore 15:30 alle ore 16:15. In particolare, sono stati raccolti dati dalle seguenti sette domande:

- I. Come organizzava Ryanair a livello aziendale il social media marketing e la gestione delle community? Nello specifico, c'erano team per ogni piattaforma oppure c'era un team unico che si occupava in modo coeso di tutti i canali?
- II. Quali erano le linee guida, quindi quei principi che vi sono stati dati dal top management, nella gestione delle community? Nello specifico, vi davano qualche linea guida precisa sul tone of voice o su altri aspetti?
- III. Come descriveresti le interazioni con la community?
- IV. In base ai commenti e alle interazioni che ricevevi sotto i post, hai osservato qualche cambio di attitudine nei viaggiatori rispetto all'inizio, quando vi era una presenza sui social minore? Soprattutto, hai notato qualche cambiamento nell'intensità delle critiche?
- V. Per quanto riguarda invece l'aspetto puramente di loyalty, pensi che adesso i viaggiatori siano spinti verso Ryanair, oltre che dalle leve di pricing, anche dal vostro tone of voice e dal vostro modo di comunicare? Pensi che il vostro modo di fare engagement sui social abbia portato alla creazione di un legame anche emotivo con il brand, portando l'audience a considerarlo un po' come un *compare* o un compagno di viaggio?
- VI. Rientrando nel cuore della loyalty con i programmi fedeltà, facendo una revisione della letteratura mi sono imbattuta nell'iniziativa Ryanair Choice,

un programma di abbonamento annuale a 199 euro che dava accesso ad alcuni vantaggi ai viaggiatori, tipo Wizz Discount Club, quindi sembrava seguire un po' quell'onda di abbonamenti fidelizzanti, discostandosi dai classici programmi frequent flyer, ma pare sia stato dismesso e non abbia ottenuto grande successo. Nello specifico, riguardo la loyalty, il CEO Micheal O'Leary ha asserito come chi sia alla ricerca di fedeltà debba comprarsi un cane e non confidare in un futuro programma fedeltà targato Ryanair. Qual è il tuo punto di vista a riguardo? Secondo te sarebbe utile per la compagnia?

- VII. Come ultima considerazione, dalla tua esperienza è emerso come l'engagement sui social sia stato essenziale, innanzitutto per portare la reputation di Ryanair verso un polo più positivo, ma anche per creare una base di advocates, utili anche in caso di crisi o comunque quando le critiche si fanno più feroci. Secondo te questo approccio rappresenta il futuro nel settore o pensi che rimarrà un'attività accessoria per molte compagnie?

Dunque, i dati raccolti si caratterizzano per una natura qualitativa, poiché l'intervista ha previsto domande aperte, al fine di stimolare la spontanea narrazione da parte dell'intervistata, per cogliere insight precisi e studiare il fenomeno in profondità.

Infine, per quanto riguarda l'ultimo metodo di analisi, ovvero il social media listening, esso ha previsto due momenti distinti di data collection, aventi finalità differenti. In primo luogo, è stata effettuato lo scraping di un corpus di 100 post pubblici connessi all'hashtag #ryanairitalia, i quali coprono il periodo temporale dal 21 ottobre 2024 al 30 marzo 2015, e per ottenere una piena comparabilità dei dati, sono stati selezionati ulteriori 100 post associati all'hashtag #neosair, i quali sono stati pubblicati dal 18 ottobre 2024 al 20 novembre 2016; questa prima data collection è finalizzata alla comprensione delle associazioni più frequenti che caratterizzano la percezione di Neos Air e Ryanair. In secondo luogo, al fine di individuare il core delle interazioni tra brand e customer, nonché gli aspetti più apprezzati e le principali critiche mosse nei confronti delle due compagnie aeree, è stato selezionato un ulteriore corpus di post provenienti dai profili ufficiali Instagram di @Ryanair_it e @NeosAir. Nello specifico, per comparabilità, sono stati selezionati in maniera randomica gli URL di 15 post dall'account di Neos e ulteriori 15 dall'account di Ryanair Italia, pubblicati tra marzo e ottobre 2024.

3.6. Data analysis

Il presente sottocapitolo si pone come obiettivo la presentazione dettagliata degli aspetti tecnici che hanno caratterizzato l'analisi dei dati. Nello specifico, vengono descritte le piattaforme software utilizzate e le specifiche funzionalità sfruttate per la data analysis.

Per quanto concerne l'analisi dei dati documentali predisposti nei siti corporate di Neos Air e Ryanair, essa è stata svolta manualmente, segnando le evidenze di maggior rilevanza emerse dai documenti scaricati su un foglio Word contenente una sezione dedicata alla compagnia italiana e una alla compagnia irlandese, al fine di tenere traccia in modo ordinato delle iniziative di marketing delle due aerolinee, distinguendole in base alle categorie: *programmi frequent-flyer*, *programmi ad abbonamento*, *partnership*, *iniziative a bordo*. Sebbene sia stata constatata l'assenza di frequent-flyer programs, sono state messe in evidenza da un lato le caratteristiche del non più attivo programma fedeltà ad abbonamento Ryanair Choice e, dall'altro, le iniziative a bordo e le partnership offerte da Neos Air; tale scelta si motiva dal fatto che, nonostante essi non rientrino nei tradizionali meccanismi di loyalty adottati nel settore aereo, si pongono comunque come finalità quella di fare customer retention, aumentando al contempo la soddisfazione del cliente.

Invece, per ciò che concerne l'intervista aperta alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia, sono stati impiegati diversi supporti digitali. Infatti, al fine di garantire la fedeltà della trascrizione, l'incontro condotto su Google Meet è stato registrato tramite l'applicazione iOS Memo Vocali, previo consenso informato firmato dall'intervistata. La traccia audio è stata successivamente trascritta utilizzando il software online open-source oTranscribe, il quale permette di semplificare il processo di riascolto e trasposizione scritta di file audio. L'output finale consiste quindi in una registrazione audio di 39 minuti e 43 secondi e in un transcript di nove pagine Word contenente 20 388 caratteri il quale, per completezza di informazione, è stato apposto in appendice alla presente tesi. Infine, per completare la presente fase di analisi dati, sono stati messi in evidenza tramite il ricorso al corsivo i passaggi di maggiore rilevanza per ogni nucleo tematico.

Proseguendo nella descrizione della data analysis che ha caratterizzato il social media listening, esso ha previsto l'impiego di una moltitudine di piattaforme, adibite a differenti momenti di analisi. Per effettuare lo scraping di 100 post Instagram contenenti l'hashtag #ryanairitalia e altrettanti 100 afferenti a #neosair è stata impiegata l'estensione di Google Chrome IGHashtagExport, un data scraper che permette di accedere a Instagram e attuare una ricerca tramite hashtag, ottenendo un documento .csv con un numero massimo

di cento righe, organizzate dall'interazione più recente alla meno recente. Visitando i singoli url presenti nella specifica colonna Post Url, è stato possibile sia comprendere la percentuale di contenuti fotografici e quella di video/reel, sia individuare visivamente i soggetti ritratti, segnando la loro frequenza in una tabella Excel, distinguendo nelle categorie: *cabin crew, plane spotting, foto a bordo/vicino all'aereo, post promozionali della compagnia/di partner commerciali, post-meme, post di critica/attacco*. Successivamente, per estrarre dal documento ricavato gli hashtag presenti nelle caption e visualizzarli in un elenco per una maggiore facilità di elaborazione, è stato impiegato l'applicativo online Hashtag Extractor di toolpage; mentre per osservare le co-occorrenze più frequenti agli hashtag in esame è stato impiegato Voyant Tools, strumento per la lettura e l'analisi dei testi digitali, il quale è servito per visualizzare gli hashtag all'interno di word clouds e osservare nel dettaglio la ricorrenza di parole chiave. Terminato il presente step analitico volto a individuare le associazioni testuali e visive più ricorrenti attorno all'operato di Neos e Ryanair, i seguenti passaggi sono finalizzati allo studio del core delle interazioni comunicative tra brand e customer-base. Innanzitutto, tramite la random number generation online, sono stati selezionati 15 post Instagram di @neosair e altrettanti 15 di @ryanair_it. Gli url Instagram dei risultanti corpora sono stati copiati su un Google Sheet a cui è stato consentito l'accesso alla piattaforma PhantomBuster e, tramite la funzione Instagram Post Commenters Export, sono stati scaricati sull'interfaccia tutti i commenti presenti, i quali ammontano in totale a 456 unità, 230 riferite a Neos e 226 a Ryanair. In primo luogo, su tali corpora è stata svolta una sentiment analysis tramite la valutazione della percentuale di sintagmi ed emoji positive, negative e neutre. Successivamente, tramite la lettura dei singoli commenti è stato possibile comprendere gli aspetti più apprezzati dagli utenti, i quali sono stati catalogati in una tabella Excel secondo le etichette di: *flotta, personale di bordo, servizi ed esperienza a bordo, qualità del cibo, convenienza delle tariffe e tone of voice*. Il medesimo processo è stato compiuto per le aree di critica, catalogate in: *customer care, ritardi e problemi per voli e bagagli, aerei obsoleti in flotta, cambio delle rotte, rincaro dei prezzi, incomprensioni del business model, incomprensioni del tone of voice*. Inoltre, al fine di fornire una overview completa, sono stati riportati alcuni commenti esemplificativi, volti a mostrare complimenti o lamentele espressi concretamente dagli utenti verso le aerolinee. Infine, proseguendo nella lettura dei commenti, è stato possibile individuare anche i comments effettuati direttamente dalle aziende in risposta ai viaggiatori, permettendo così di indagare anche le dinamiche di interazione e di customer care online tra brand e customer, soprattutto nei casi di criticità, i

quali risultano essere molto frequenti nel settore dell'aviazione civile. Dalla frequenza numerica delle risposte lato azienda e dallo stile di risposta è stato possibile comprendere il livello di attenzione al cliente, nonché il tone of voice impiegato.

Dunque, al fine di mettere in evidenza i vari step operativi e la precisa strutturazione della raccolta dati, viene proposta la seguente tabella riassuntiva. Nel dettaglio, viene riflessa la struttura ad imbuto impiegata per ottenere un quadro d'analisi completo, percorrendo step analitici sempre più in-depth.

Metodo	Obiettivo	Piattaforma impiegata	Corpus di dati di riferimento	Parole chiave/ Insight ricercati
1°: Analisi documentale	Individuare eventuali programmi frequent flyer e iniziative di marketing relazionale	Siti corporate di Neos Air: https://www.neosair.it/it/mondoneos e Ryanair: https://corporate.ryanair.com/media-centre/our-news/it/	Documenti delle sezioni <i>MondoNeos</i> e <i>Ryanair Media Centre</i> – <i>Our News</i>	Strutturazione di eventuali programmi di loyalty per i frequent flyer o contest e iniziative per coinvolgimento della customer-base
2°: Intervista aperta alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia – Camilla Macchia Data: 17/10/24 Durata: 39 minuti e 43 secondi	Studiare, tramite una prospettiva interna al settore, l'evoluzione della fedeltà emotiva e dell'ingaggio attivo delle community sui social	Google Meet come strumento per la videoconferenza; registratore audio Apple per ottenere il file audio completo dell'intervista; oTranscribe per il transcript	7 domande aperte principali: 1 introduttiva, 5 principali, 1 conclusiva e di riepilogo	Indagine della strutturazione a livello aziendale della funzione del marketing; individuazione delle linee guida della strategia social top-line; descrizione delle interazioni con la community e del cambio di registro comunicativo delle

<p>Lunghezza transcript: 9 pagine, 20388 caratteri spazi esclusi</p>				<p>critiche; sviluppo del legame emotivo tra brand-viaggiatori; individuazione delle prospettive future riguardo ad un frequent-flyer program</p>
<p>3°: Social Media Listening tramite Scraping di dati Instagram</p> <p>Intervallo di osservazione hashtag: da ottobre 2024 a marzo 2015</p> <p>Intervallo di osservazione commenti Neos: dal 28 agosto 2024 al 12 marzo 2024</p> <p>Intervallo di osservazione commenti</p>	<p>Indagare il fulcro delle interazioni tra le compagnie e le community tramite sia lo studio di post pubblicati dagli utenti contenenti gli hashtag #neosair e #ryanairitalia, sia l'analisi testuale dei commenti dei viaggiatori sotto i post pubblicati dagli account ufficiali Instagram delle due compagnie aeree @neosair e @ryanair_it</p>	<p>Estensione per Google Chrome IGHastag Export per ottenere un documento .csv contenente informazioni sui post come <i>hashtag, caption, ownerid, accessibility caption, data del post e url</i>; Hashtag Extractor di toolpage per ottenere un elenco degli hashtag citati in co-occorrenza a quelli in analisi; Voyant Tools per la rappresentazione visiva dei risultati; PhantomBuster e, nello specifico, la sua funzione Instagram Post Commenters Export per lo scraping dei commenti dei viaggiatori sotto i post pubblicati dagli account ufficiali Instagram delle</p>	<p>200 post di utenti pubblici su Instagram, contenenti 100 l'hashtag di riferimento #neosair e 100 #ryanairitalia; 30 post equamente divisi tra quelli pubblicati dall'account @neosair e quello di @ryanair_it e analisi dei risultanti 456 commenti (230 per Neos e 226 per</p>	<p>Individuare il sentiment generale dei viaggiatori verso i brand; comprendere gli aspetti più apprezzati e criticati dei due servizi; comprendere la gestione della customer care sui social e il tone of voice impiegato in risposta.</p>

Ryanair: dall'8 marzo 2024 al 4 ottobre 2024		due compagnie aeree	Ryanair)	
--	--	---------------------	----------	--

Figura 23 - Tabella contenente gli step operativi (Fonte: elaborazione propria)

In conclusione, è asseribile che l'integrazione dei metodi sopracitati permetta di ottenere una visione completa e articolata dei meccanismi di loyalty e engagement delle community di entrambe le compagnie aeree, consentendo di comprendere in concreto se si sia verificato il passaggio alla fedeltà emotiva.

CAPITOLO 4 – DESCRIZIONE DEI RISULTATI

Dopo aver presentato nei precedenti capitoli il quadro teorico di riferimento e le metodologie di analisi impiegate, la presente sezione si focalizza sulla descrizione dei risultati emersi durante la ricerca multimetodo ad approccio quali-quantitativo.

In primo luogo, verrà offerta una panoramica complessiva delle informazioni emerse dall'analisi documentale condotta sui programmi di fidelizzazione e sulle iniziative di marketing relazionale di Neos Air e di Ryanair. Secondariamente, verranno descritti i risultati ricavati dall'intervista in profondità condotta con Camilla Macchia, ex Social Media Manager di Ryanair Italia. Infine, verranno descritti i dati provenienti dal social media listening per mezzo dello scraping di dati effettuato su un corpus di post Instagram, sia afferenti agli hashtag #neosair e #ryanairitalia, sia pubblicati direttamente dai profili ufficiali delle compagnie aeree prese in esame.

L'integrazione di diversi metodi qualitativi e quantitativi e di distinte fasi di ricerca possiede come fine quello di fornire un quadro completo e una comprensione in profondità riguardo alla gestione delle strategie di loyalty marketing e di community engagement adottate dai due vettori aerei.

L'analisi dei dati sarà presentata secondo una logica definibile ad imbuto la quale, partendo da un'ampia e generale prospettiva, si affinerà gradualmente fino a raggiungere un livello di dettaglio e di profondità sempre maggiore.

4.1. Risultati dell'analisi documentale sulle iniziative di loyalty marketing

Come anticipato nell'introduzione del presente capitolo, il primo livello di ricerca si compone di un'analisi documentale condotta sui siti corporate delle compagnie aeree Neos Air e Ryanair. Il presente step di ricerca si pone come obiettivo quello di presentare un quadro introduttivo e generale riguardo alla strutturazione delle iniziative di loyalty e di travelers engagement messa a terra dai sopracitati vettori aerei.

Da tale analisi emerge come né Neos Air, né Ryanair posseggano un tradizionale programma fedeltà, quale ad esempio il famoso frequent flyer program volto a far accumulare ai viaggiatori le cosiddette miglia, ovvero punti riscattabili in premi quali upgrade di servizio e sconti sulle transazioni future.

Tale risultato deriva da una scelta strategica tipica delle LCC; difatti, tradizionalmente, le low-cost companies non integrano nel loro business strutturati

programmi fedeltà. Tuttavia, si sta assistendo verso un progressivo cambio di paradigma, in cui sempre più vettori a basso costo stanno adottando frequent flyer program: tra questi si citano Vueling con l'iniziativa Vueling Club per accumulare i cosiddetti "avios" in base all'importo della transazione, e Transavia, compagnia appartenente al gruppo Air France-KLM e, pertanto, aderisce al loro fidelity program a punti Flying Blue. Al contrario, le restanti compagnie low-cost non prevedono meccanismi di accumulo di punti per ottenere vantaggi futuri, bensì si basano su un modello ad abbonamento in cui, pagando una tassa annuale, si possono ottenere sconti, come avviene nel caso di Megavolotea creato da Volotea e di Wizz Discount Club della compagnia ungherese Wizz Air. Il vantaggio per i viaggiatori risiede nel riscatto di scontistiche sulle tariffe aeree e sui servizi accessori come lo speedy boarding e l'imbarco dei bagagli, ma non prevedono uno strutturato sistema di accumulo di miglia (Porcu, 2024).

Osservando il cambio di tendenza registrato nel comparto d'appartenenza, anche la compagnia low cost irlandese Ryanair ha deciso, a partire dall'estate 2019, di implementare una strategia affine, denominando tale programma ad abbonamento come "Ryanair Choice". Esso rientra nell'iniziativa "Always getting better", ovvero un piano annuale di miglioramento dell'offerta verso i propri viaggiatori, finalizzato ad aumentare la customer satisfaction. Sebbene porti vantaggi ai frequent flyer, il Chief Commercial Officer Kenny Jacobs ha da subito specificato come questa iniziativa differisca dal concetto tradizionale dei programmi fedeltà nel settore dell'aviazione civile; difatti, risulta più affine al modello ad abbonamento adottato recentemente dai competitors diretti nel comparto low-cost (Incoronato, 2021). Per queste ragioni, prevede il pagamento di una tariffa annuale pari a centonovantanove euro, un importo che potrebbe sembrare elevato al target dei viaggiatori occasionali ma che in realtà è velocemente recuperabile dai viaggiatori frequenti entro gli otto voli. Per la durata dell'abbonamento, il traveler avrà diritto a titolo gratuito (ibid):

- I. Alla scelta del posto a sedere, servizio accessorio e ottenibile tradizionalmente solo a fronte di un pagamento di circa otto euro a viaggiatore;
- II. A tempi di attesa ridotti, per mezzo del fast track ai gate il quale permette l'imbarco prioritario grazie a una fila dedicata;
- III. A un bagaglio a mano del peso massimo di dieci kilogrammi e di dimensioni 55x40x20 cm, da riporre in cappelliera.

Il programma Choice di Ryanair, il quale permetteva ai passeggeri di personalizzare la propria esperienza di volo, risulta non essere più attivo. La compagnia aerea ha infatti deciso di sospendere questo servizio, senza fornire ulteriori dettagli in merito alle motivazioni e alla tempistica di questa decisione. Tuttavia, è possibile individuare tra le probabili cause innanzitutto l'impatto della pandemia di COVID-19, la quale ha costretto molte compagnie a rivedere le proprie strategie e a sospendere temporaneamente alcuni servizi. Secondariamente, il business model low-cost è incline per definizione a frequenti modifiche alla politica commerciale, volte ad aumentare e ottimizzare i profitti; di conseguenza, è asseribile che Ryanair abbia deciso di sfruttare differenti punti di forza per fidelizzare i propri viaggiatori. Difatti, a tal riguardo, le parole del CEO Micheal O'Leary mostrano chiaramente la visione aziendale in tema di loyalty. Durante un'intervista ad aprile 2024, ha asserito come chi ricerchi fedeltà debba comprarsi un cane e che non comprende la necessità di pianificare un programma fedeltà in quanto i viaggiatori stanno già ottenendo il notevole vantaggio di ricevere dall'azienda le tariffe più basse d'Europa, risparmiando ad ogni volo (Calder, 2024).

La presentazione di tale ottica permette di aprire una riflessione sulla permanenza dell'importanza del prezzo e, dunque, dei fattori tangibili ed economici nella fidelizzazione dei viaggiatori del comparto low-cost. Infatti, sebbene assuma sempre più rilevanza il legame emotivo ed esperienziale tra travelers e compagnia aerea, secondo il CEO di Ryanair è proprio la convenienza delle tariffe a rappresentare la leva strategica fondamentale nello sviluppo di un legame di loyalty stabile nel tempo (ibid).

Al contempo, la scelta di non investire in un programma frequent flyer è possibile anche grazie agli ottimi risultati ottenuti dalla compagnia irlandese in campo di ancillary revenue.

Table 3: Top 10 Airlines – Total Ancillary Revenue				
Rank	Airlines	2023 Result	2022 Result	Change from 2022
1	United	\$9,528,022,000	\$7,881,371,000	+20.9%
2	Delta	\$9,362,672,000	\$7,987,110,000	+17.2%
3	American	\$8,418,921,000	\$7,711,216,000	+9.2%
4	Southwest (FF)	\$6,764,000,000	\$5,941,000,000	+13.9%
5	Ryanair Group	\$4,690,310,417	\$4,002,983,357	+17.2%
6	easyJet	\$3,741,459,889	\$2,353,524,353	+59.0%
7	Int'l Airlines Group IAG	\$3,374,365,582	No data	n/a
8	Spirit	\$3,024,358,000	\$2,612,630,000	+15.8%
9	Air France & KLM *	\$2,664,465,545	\$1,760,525,594	+51.3%
10	Air Canada	\$2,584,586,005	\$1,975,197,146	+30.9%

Figura 24 - Top 10 Airlines by Total Ancillary Revenue 2022/2023 (Fonte: CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue by IdeaWorksCompany, 2024)

Infatti, i ricavi derivanti dalla vendita di servizi accessori come l'imbarco dei bagagli da stiva, l'assicurazione di viaggio o la selezione del posto, ammontano ad oltre quattro miliardi e mezzo di euro. Dunque, è asseribile come la performance di Ryanair dimostri che la compagnia è in grado di generare entrate significative anche senza un programma frequent flyer tradizionale, posizionandosi come prima compagnia low-cost per ancillary revenue a livello globale (IdeaWorksCompany, 2024).

In conclusione, la scelta di Ryanair di non implementare un programma frequent flyer tradizionale si inquadra in una strategia ben precisa: mantenere il focus sulla competitività dei prezzi come principale leva di fidelizzazione.

Come evidenziato, la scelta di focalizzarsi solamente sul pricing è una peculiarità strategica adottata tipicamente delle LCC, mentre non è solitamente impiegata dalle aerolinee tradizionali o dalle leisure airlines, come l'italiana Neos. Tuttavia, dalla presente disamina, emerge come nemmeno essa sia dotata attualmente di uno strutturato sistema di reward per i frequent flyer. Ricercando le cause di tale decisione, è assumibile come anche il management e il comparto marketing di Neos Air abbiano deciso di utilizzare una differente leva fidelizzante, spostandosi verso un approccio meno tradizionale in tema di loyalty. Difatti, svolgendo l'analisi documentale sulla sezione "Mondo Neos" presente sul sito della compagnia aerea italiana, emerge plasticamente come essa abbia deciso di differenziarsi dalle aerolinee tradizionali e leisure-focused dando maggiore risalto alle iniziative a bordo e al comfort del viaggiatore prima, dopo e durante il viaggio, al fine di instaurare con esso un legame stabile nel tempo. Per raggiungere tale obiettivo, la

compagnia ha scelto di investire in un'offerta personalizzata e coinvolgente, piuttosto che in programmi di accumulo punti e miglia. Questo approccio, reso possibile grazie a collaborazioni con diversi partner, mira infatti a creare un'esperienza di viaggio unica e memorabile per ciascun passeggero. A tal riguardo, l'utenza di Neos Air si presenta come molto variegata e, al fine di soddisfare esigenze anche profondamente differenti tra loro, l'aerolinea italiana si affida alle seguenti partnership:

- I. Partnership con Coswell, azienda a gestione familiare operante nel settore della cosmesi e del benessere della persona. Grazie ad essa, gli ospiti che viaggiano a bordo del Boeing 787-9 Dreamliner per voli di medio o lungo raggio potranno ottenere in omaggio un kit di cortesia contenente prodotti sostenibili e innovativi per la cura personale. Considerando l'ampio ventaglio di destinazioni raggiunte dalla compagnia, verranno proposte diverse pochette: nel caso di voli leisure di andata, i viaggiatori troveranno un'utile protezione solare spf 50 della Prep, mentre al ritorno riceveranno un doposole lenitivo della stessa marca, insieme ad altri prodotti. Invece, per i voli diretti verso le metropoli, verrà consegnata una confezione contenente diversi cosmetici e la Crema Dermoprotettiva Prep. Tale partnership mette chiaramente in evidenza l'attenzione di Neos Air verso i propri clienti, curandoli anche sotto il punto di vista estetico grazie alla fornitura di materiale cosmetico utile prima e dopo le vacanze;
- II. Partnership con Radio Italia, accordo strategico che ha permesso agli speaker di raggiungere le località per il tour estivo e invernale, denominato Winterland Tour, a bordo di un volo Neos Air. Al contempo, la compagnia aerea ha ottenuto un ampliamento dell'offerta musicale proposta nell'intrattenimento di bordo e ha ottenuto visibilità grazie al posizionamento di aerei gonfiabili presso le location del tour della radio. Infine, la presente partnership è stata consolidata per mezzo della creazione di una livrea personalizzata, brandizzata Radio Italia per Neos Air, la quale vestirà quattro Boeing 737 Neos con il logo della radio progettato da Sergio Pappalettera.



Figura 25 – Livrea di co-branding Neos Air x Radio Italia (Fonte: Alberto Cucini Photo)

- III. Partnership con Clementoni, grazie alla creazione di un piccolo libro denominato “Favole e Yoga – Oltre il cielo”, il quale unisce il piacere della lettura e la pratica dello yoga per sottolineare l’importanza che riveste il benessere psico-fisico durante le lunghe ore di volo. Il libro è pensato sia per viaggiatori adulti, sia per i bambini, in quanto contiene delle illustrazioni elementari che mimano i movimenti da svolgere per rilassare corpo e mente stando direttamente seduti al proprio posto. La collaborazione con Clementoni e soprattutto l’attenzione di Neos verso i propri passeggeri si manifesta soprattutto nelle ricorrenze; infatti, durante i voli del 25 dicembre, i passeggeri più piccoli ricevono in omaggio i tubi Clemmy, mentre ai viaggiatori adulti vengono regalati dei mezzi di carte da gioco.

Terminata la disamina sulle attuali partnership tra la compagnia aerea italiana e brand operanti in diversi settori di mercato, è bene focalizzarsi sulle ulteriori leve fidelizzanti impiegate strategicamente da Neos Air. Infatti, è asseribile come l’aerolinea, al fine di attrarre e fidelizzare la clientela, si avvalga di un approccio strategico a 360 gradi: da un lato, instaura solide partnership con realtà esterne per mezzo di specifici e strutturati accordi

contrattuali; dall'altro, investe significativamente nell'arricchimento dell'esperienza di bordo, distinguendosi per le attente e impeccabili procedure di customer service, le quali si rivelano in grado di rendere memorabile tutte le fasi di contatto con il brand stesso. In questo caso, non sono presenti rigorosi vincoli legali, bensì si tratta di un insieme di azioni ricorrenti che si sono cristallizzate nel tempo diventando pratiche comuni che guidano il rapporto con il viaggiatore, in quanto fortemente apprezzate da esso e ricercate in occasione di ogni volo a bordo di Neos Air. A tal riguardo, ci citano:

- I. Il battesimo di volo: l'iniziativa "Il primo volo non si scorda mai" conferisce un valore simbolico e celebra il primo viaggio aereo del passeggero, qualunque sia la sua età anagrafica. Tramite la consegna di un attestato personalizzato e firmato direttamente dal comandante, l'azienda mira a rendere memorabile questo evento, creando un legame emotivo con il viaggiatore e rafforzando il suo senso di appartenenza alla comunità Neos. Allo stesso tempo, ciò consolida nelle menti dei travelers l'identità della compagnia aerea come brand attento alle esigenze, alle emozioni e ai traguardi dei propri clienti;



Figura 26 - Consegna dell'attestato del battesimo di volo (Fonte: Neos Air Facebook)

- II. Il feeling del resort ad alta quota e la sensazione di accoglienza, poiché Neos si distingue per l'attenzione che dedica alla relazione con i propri clienti. Il personale di bordo, composto da professionisti appassionati e competenti, è costantemente impegnato a creare un'atmosfera accogliente e familiare. Questa rilevanza attribuita all'aspetto umano è sia ciò che contraddistingue Neos come "la compagnia aerea delle vacanze", sia ciò che resta maggiormente impresso dopo aver viaggiato con questa;
- III. L'attenzione verso le ricorrenze in quanto, in occasione delle festività come Pasqua, il 24 e il 25 dicembre, la compagnia aerea personalizza l'esperienza di volo offrendo ai passeggeri un menù esclusivo ispirato alle feste e alla tradizione culinaria italiana. Questa iniziativa ha lo scopo di creare a bordo un'atmosfera festosa e soprattutto familiare, rendendo il viaggio un'esperienza indimenticabile e riducendo le distanze morali e geografiche tra i viaggiatori, le proprie abitudini e i propri affetti.

L'analisi evidenzia come le azioni e le procedure in esame, sebbene non riconducibili alle tradizionali pratiche di loyalty marketing, esercitino un'influenza significativa sulla fidelizzazione dei clienti. Esse, infatti, incidendo direttamente sulla memorabilità dell'esperienza di viaggio e offrendo un accompagnamento attento durante tutte le fasi del percorso, contribuiscono a rafforzare il legame emotivo tra il viaggiatore e il brand. Di conseguenza, è asseribile come siano proprio queste procedure non formalizzate a giovare maggiormente a Neos Air in termini di traveler loyalty e satisfaction (Simmini, 2024).

Questa osservazione mette chiaramente in evidenza la transizione verso il concetto di fedeltà emotiva, la quale non si basa sul mero accumulo di punti e benefici tangibili, bensì sulla volontà di coinvolgimento e sulla ricerca di un'esperienza unica e memorabile, in grado di cristallizzare sensazioni positive nella mente del viaggiatore, riconducendolo a viaggiare reiteratamente con la stessa compagnia aerea (ibid).

Nonostante il sopracitato cambio di paradigma, Neos apre comunque una prospettiva futura riguardante un frequent flyer program. Infatti, come enunciato dal direttore commerciale Aldo Sarnataro a gennaio 2024, sebbene gli aspetti maggiormente apprezzati restino il servizio e l'ospitalità a bordo, l'apertura verso il mercato americano potrebbe comportare dei cambiamenti: nonostante Neos Air nasca come compagnia charter, con cui il cliente viaggia una volta l'anno per le vacanze e che offre un prodotto

standardizzato, l'aumento della frequenza dei voli sulle tratte americane ha messo in risalto un nuovo target, il quale si sta rivelando particolarmente strategico, ovvero quello dei frequent flyer italo-americani. Essi si trovano spesso a dover viaggiare alla volta degli States e, di conseguenza, un programma per accumulare miglia riscattabili in vantaggi rappresenterebbe un'attrattiva leva di fidelizzazione per questa nicchia di clientela (ibid).

Per queste ragioni la compagnia aerea, assieme al tour group Alpitur a cui appartiene, sta discutendo dello sviluppo di un progetto innovativo volto a creare un ecosistema di servizi integrati e condivisi tra le diverse società del gruppo. L'obiettivo è quello di implementare un sistema di accumulo e spesa punti unificato, in grado di offrire ai clienti un'esperienza di viaggio più completa e personalizzata, con vantaggi spendibili presso i diversi brand (ibid).

Tuttavia, tale prospettiva futura rimarca la permanenza dell'importanza di fattori economici e tangibili come i prezzi e le hard rewards nella costruzione di legami di loyalty con i viaggiatori. Difatti, Neos ha sapientemente costruito una solida base di fidelizzazione attraverso un'offerta di servizio di alta qualità e un'attenta cura dell'ospite a bordo, favorendo così la creazione di un legame di fedeltà emotiva con esso. Tuttavia, è asseribile come l'implementazione di un programma frequent flyer possa chiaramente consolidare in misura maggiore questa relazione e stimolare la reiterazione d'acquisto. Difatti, così facendo, sarà possibile soddisfare le aspettative sia dei viaggiatori più sensibili alla variabile del prezzo, sia dei frequent flyer alla ricerca di vantaggi tangibili e spendibili presso le altre aziende appartenenti al gruppo Alpitur, al fine di arricchire in modo completo la propria esperienza di viaggio.

In conclusione, in un contesto competitivo sempre più dinamico, l'adozione di un programma di fedeltà rappresenta una risposta strategica all'evoluzione delle aspettative dei consumatori. Neos, pur mantenendo la propria identità di compagnia aerea leisure, dimostrerebbe di sapersi adattare ai nuovi trend di mercato, integrando nel proprio modello di business strumenti di fidelizzazione consolidati da tempo nel settore. Tale evoluzione consentirebbe all'azienda di rafforzare il proprio posizionamento e di competere efficacemente anche con le compagnie aeree tradizionali.

4.2. Risultati dell'intervista con la ex Social Media Manager di Ryanair Italia

Il presente sottocapitolo si propone di approfondire le dinamiche del social media marketing e del community engagement nello sviluppo dei legami di loyalty tra clienti e brand del settore aereo. Al fine di ottenere una comprensione più approfondita del fenomeno, è stato deciso di coinvolgere un addetto ai lavori con pluriennale esperienza nella gestione dei social network: la Dottoressa Camilla Macchia, ex Social Media Manager di Ryanair Italia. Questa figura, in prima linea nella gestione della comunicazione digitale di una delle compagnie aeree low-cost più importanti al mondo, offre una prospettiva unica, poiché proveniente dall'interno del settore, sulle strategie adottate per instaurare un legame significativo con i clienti e promuovere il brand sui social media.

Al fine di indagare in profondità le sopracitate implicazioni, è stato impiegato il metodo qualitativo dell'intervista aperta, la quale permette l'instaurazione di uno scambio comunicativo spontaneo e libero tra l'intervistatrice e l'intervistata; in questo modo, verranno lasciati ampi margini di discrezionalità all'interlocutrice, permettendole di spaziare e toccare gli argomenti che ritiene maggiormente rilevanti. Tuttavia, a causa della distanza geografica, l'incontro si è tenuto online sulla piattaforma digitale Google Meet.

L'intervista rappresenta una fase cruciale nella ricerca, in quanto permetter di verificare concretamente o smentire le ipotesi formulate sulla base della letteratura scientifica esistente. In particolare, si intende verificare l'evoluzione del paradigma della loyalty, passando da una mera fedeltà basata sul prezzo a una lealtà emotiva che lega il viaggiatore al brand. Infatti, dalla revisione della letteratura, è emerso come i travelers sembrano ora ricercare un'esperienza molto coinvolgente e personalizzata, non dando più importanza solamente al costo offerto per il servizio.

Dunque, tramite l'esperienza lavorativa di Camilla, si intende comprendere se anche chi ha operato attivamente all'interno di questo settore abbia avvertito il medesimo cambio di paradigma verso leve di loyalty più intangibili, emotive ed esperienziali. Inoltre, avendo lavorato per un'azienda operante nel comparto low-cost, la prospettiva dell'esperta risulta focale per comprendere se pure in un settore storicamente legato al prezzo sia possibile sviluppare un legame emotivo con il cliente e stimolare l'acquisto anche attraverso leve non puramente economiche. In questo modo, si potrà comprendere se lo spostamento del focus della loyalty verso aspetti più emotivi sia una trasformazione trasversale a tutto il settore aereo o se sia circoscritta a segmenti di mercato più premium, all'interno dei quali si registra meno sensibilità alla variabile del prezzo dell'offerta.

Al fine di ottenere un quadro completo sul fenomeno evolutivo, l'intervista si compone di tre sezioni principali: una parte di introduzione sul contesto organizzativo, una di approfondimento sulla fedeltà dei followers e sull'interazione con la community e una parte finale riguardante le prospettive future in campo di loyalty nel settore dell'aviazione civile.

Specificatamente:

- I. La sezione introduttiva si focalizza su domande volte ad indagare la strutturazione del contesto aziendale e strategico. Difatti, in questa prima parte si intende esaminare il modo in cui Ryanair organizza il proprio marketing e il community engagement, informandosi riguardo alla definizione delle strategie, all'identificazione dei pilastri fondamentali della comunicazione sui social media, alla struttura dei team e alla divisione dei compiti tra le diverse piattaforme;
- II. La sezione centrale possiede come focus la comprensione dell'evoluzione della loyalty e dei bisogni dei viaggiatori, indagando come Ryanair abbia ascoltato le nuove esigenze dei clienti attuali e potenziali e come abbia cercato di favorire lo sviluppo di un legame emotivo con essi;
- III. Infine, la sezione conclusiva mette in evidenza le future tendenze nel settore e di ciò che, secondo l'esperta, potrebbe spingere i viaggiatori a scegliere reiteratamente una compagnia aerea, sviluppando un legame di fedeltà con questa.

Analizzando i risultati dell'intervista, emerge anzitutto l'importanza strategica che Ryanair attribuisce al marketing; infatti, l'azienda ha predisposto un vasto dipartimento al cui interno operano team numerosi, i quali si occupano della gestione di tutte le sfumature della customer experience. Esaminando nello specifico il ruolo del social media marketing e del community engagement, Ryanair ha organizzato una squadra social composta da una decina di professionisti divisi tra la sede di Dublino e la succursale di Madrid: in particolare, il team operante in Irlanda si occupa della costruzione dei contenuti per il mercato internazionale, per il Regno Unito e per l'Irlanda, mentre il team composto da Camilla e una collega era basato a in Spagna ed era predisposto a gestire i canali italiani e spagnoli del brand.

Nonostante la distanza geografica dovuta da questa struttura decentralizzata, si riporta una stretta collaborazione e connessione tra i componenti della divisione social. Di conseguenza, questo legame si è riflesso nella mancanza di una divisione netta tra ruoli e piattaforme, dando vita a processi di brainstorming continui che coinvolgevano persone con

skills variegata:

«Ad esempio c'erano persone che erano più creative, persone che erano più analitiche, persone che avevano più skills di copywriting, persone che avevano più skills di community management, persone che avevano più skills di video editing o graphic design. Quindi questo faceva sì che non ci fosse bisogno che ogni canale e ogni piattaforma avesse un referente, perché era grazie ai cervelli di tutti che nascevano i vari content: quando c'era l'idea di un contenuto se ne parlava, si discuteva insieme e lo si creava, perché tendenzialmente era un processo collettivo».

Tuttavia, nel caso del mercato italiano e spagnolo, essendo realtà più ridotte, le community sono state affidate ad un singolo professionista e Camilla è diventata l'admin di Ryanair Italia. Operando in un contesto multiculturale, Ryanair si è trovata sia a dover gestire team con background e approcci comunicativi molto diversi, sia a confrontarsi con audience con sensibilità e aspettative divergenti. Di conseguenza, per garantire una coerenza di marca e un'immagine unitaria sui social media, il management ha definito una strategia top-line, fornendo linee guida e principi fondamentali da implementare nella comunicazione. Il ruolo degli admin locali è stato quello di interpretare e adattare questa strategia al contesto culturale specifico, mantenendo un equilibrio tra l'esigenza di uniformità e la necessità di connettersi con il pubblico locale in modo autentico, in modo da permettergli di sentirsi il più vicino possibile al brand stesso.

L'obiettivo di avvicinamento all'audience rappresenta infatti il pilastro della strategia social generale di Ryanair: essa nasce principalmente con l'intento di migliorare la brand reputation, affermando una presenza strutturata online finalizzata a smussare gli spigoli presenti nella reputazione dell'azienda. Tra gli aspetti che impedivano inizialmente una connessione con il customer, si evidenzia la scarsa comprensione e accettazione delle policies aziendali poiché, soprattutto nel mercato italiano, le persone faticavano a comprendere la proposta di business low-cost in quanto si discosta da quella adottata da altre compagnie aeree. Dopo aver osservato questa spigolosità, il focus della strategia social è stato principalmente quello di *«spiegare all'audience il modello di business ma in maniera divertente, facendolo nell'unico modo in cui le persone parlano o si relazionano ai social, cioè creando contenuti di intrattenimento».*

Inoltre, il tone of voice della strategia non rappresenta una novità per l'azienda,

poiché il DNA ironico di Ryanair e la sua identità comunicativa disruptive e irriverente sono emersi a partire dai rapporti con la stampa oltre dieci anni fa. Questo approccio, sebbene non compreso da tutti, è stato ciò che le ha permesso di distinguersi e di fare stand-out nel panorama comunicativo e, per il suo successo, l'azienda ha voluto replicarlo sulle piattaforme social, al fine di istruire e divertire un cliente tipicamente disattento alle policies. Infatti, la maggioranza dei contenuti creati era funzionale a spiegare alcune leve di business e alcune prerogative tipiche del viaggio low-cost, come l'assegnazione casuale dei posti o il pagamento aggiuntivo per il bagaglio a mano, aspetti che venivano fortemente criticati, ignorati o non compresi dal viaggiatore medio: per queste ragioni, i contenuti avevano come obiettivo quello di attirare la sua attenzione e spiegare la value proposition in modo semplice e sarcastico. Il contesto italiano, caratterizzato da una comunicazione aziendale più tradizionale, ha evidenziato in modo più marcato l'originalità dell'approccio ironico e sarcastico adottato da Ryanair. A differenza di mercati come il Regno Unito, l'Irlanda e la Spagna, in cui un tono di voce più informale e provocatorio era già diffuso, in Italia questa scelta strategica ha permesso a Ryanair di distinguersi nettamente dalla concorrenza e di catturare l'attenzione del pubblico e della stampa.

Per queste ragioni, la strategia viene metaforicamente definita da Camilla come un «*gridare in mezzo alla folla per farsi notare*», perché fa emergere l'azienda e i suoi contenuti. Tuttavia, questo stile ironico non viene compreso dalla totalità della customer-base ed è dunque necessario accettare la possibilità di essere percepiti come acidi e antipatici, ma ciò rientra nel piano comunicativo che intende provocare, divertire e istruire allo stesso tempo. A tal riguardo, l'intervistata ricorda con divertimento il tenore degli scambi comunicativi con la community di Twitter, in cui erano frequenti le lamentele riguardo problemi che nascevano per semplice disattenzione dei viaggiatori: in questi casi, il suo ruolo come admin era quello di mostrare, nella maniera più banale e simpatica possibile, come la situazione negativa derivasse dalla scarsa comprensione di una determinata policy aziendale. Ad esempio, in risposta al commento negativo «Quanto fa schifo Ryanair da 1 a 100?», l'admin ha provocatoriamente risposto «19,90», ovvero l'originaria tariffa base offerta dalla compagnia: si tratta quindi di un'osservazione ironica e pungente che ricollega il disagio lamentato dal cliente al prezzo estremamente competitivo dei voli, con il duplice obiettivo di strappare un sorriso a chi legge e, al contempo, avvicinarlo ad un business model che appariva poco chiaro.

Di conseguenza, pur considerando l'importanza della leva del pricing, il tone of

voce aziendale, le modalità di engagement e il dialogo aperto e trasparente hanno concorso attivamente alla creazione di un legame emotivo che lega customer e brand, avvicinando l'audience e portandola a considerare Ryanair come un compagno di viaggio. Infatti, secondo Camilla, questo traguardo si può osservare pienamente su TikTok:

«Su TikTok siamo riusciti a creare quel tipo di legame, riuscendo ad avvicinare il brand alle persone, facendolo parlare come loro come se fosse un creator in carne ed ossa, pronto a prenderle anche in giro. Nonostante i dubbi sulla sintonicità dei toni, in realtà la tattica ha avuto l'effetto che noi speravamo, non ha allontanato: alla fine le persone quando vedono un brand che parla in maniera così diretta, stanno allo scherzo, capiscono che la vena è ironica e, di conseguenza, interagiscono con te».

L'avvicinamento alla customer-base non è stato l'unico traguardo raggiunto, in quanto la strategia di comunicazione di Ryanair sui social media ha portato anche alla creazione di una vera e propria community di sostenitori del brand, composta da advocates, ovvero fan e viaggiatori fedeli pronti a difendere spontaneamente il brand dagli attacchi di haters e detrattori. Infatti, nonostante le inevitabili critiche, una parte significativa degli utenti si è identificata con il tono di voce ironico e diretto dell'azienda, difendendone attivamente le scelte e il modello di business. Questo fenomeno, noto come advocacy, ha dimostrato come una comunicazione autentica e coinvolgente possa generare un senso di appartenenza e fidelizzare di conseguenza i clienti. Tale risultato, secondo l'intervistata, rappresenta una grande conquista a livello di loyalty, soprattutto per una compagnia low-cost, la cui attrattività si basa storicamente su fattori legati al prezzo. Infatti, ora i viaggiatori non sono spinti verso il vettore aereo solamente per una questione di convenienza economica, ma anche perché col tempo si sono affezionati al brand stesso: ad esempio, la creazione di un personaggio distintivo, rappresentato dall'iconico aereo con gli occhi, ha sicuramente contribuito a umanizzare Ryanair e a instaurare un legame emotivo profondo con il pubblico coinvolgendolo, divertendolo, fidelizzandolo e conseguendo così un alto numero di advocates.



Figura 27 - Personificazione di Ryanair tramite l'effetto dell'aereo con gli occhi (Fonte: @Ryanair_it TikTok)

Inoltre, conseguentemente all'aumentare del numero di viaggiatori pronti a difendere il brand, si registra un netto cambio di registro anche per ciò che concerne le restanti critiche: inizialmente, la comunicazione di Ryanair sui social media ha dovuto affrontare un clima di forte ostilità, caratterizzato da commenti violenti e minacce. Però, con l'affermarsi della strategia comunicativa e con l'incremento degli advocates, il tono delle opinioni negative si è fatto sempre meno aggressivo, spostandosi poi verso la semplice incomprendimento e il rifiuto di un approccio così sarcastico e pungente, nonché sull'attacco verso fattori esogeni da Ryanair. Infatti, come asserito da Camilla, se inizialmente le critiche erano spostate sulle policies strutturali e miravano a mettere in cattiva luce le decisioni di business, con il passare del tempo le persone hanno compreso le prerogative del servizio e si limitano ora a criticare principalmente questioni che non dipendono dall'azienda stessa, come i voli cancellati per le condizioni meteorologiche avverse o i ritardi dovuti da problemi nel controllo del traffico aereo; infatti, questi rappresentano problemi che non possono essere risolti tramite la sola strategia social. Tuttavia, nonostante restino le sopracitate questioni strutturali, si registra un importante incremento del numero di commenti positivi, in quanto sempre più persone raccontano pubblicamente le esperienze positive con Ryanair a discapito di quelle negative:

«C'è molta più gente che elogia l'experience positiva con la compagnia rispetto all'experience negativa. Oltre a questo traguardo, ho iniziato a notare che le persone iniziano a capire molto di più le policies della compagnia: ricordo all'inizio quanto fosse un problema il bagaglio non incluso nella tariffa mentre ora, a furia di dirlo e dicendolo anche con fare ironico e divertente, le persone l'hanno capito. Quindi, anche queste micro abitudini che piano piano sono state cambiate rappresentano un grande vantaggio portato dalla strategia social».

Disaminati i traguardi della strategia di social media marketing e del community engagement, l'intervista prosegue con un approfondimento sulla visione della loyalty a livello aziendale, partendo dalla provocatoria affermazione del CEO Micheal O'Leary, il quale ha sottolineato durante un'intervista al quotidiano The Independent come chi sia alla ricerca di fedeltà debba comprarsi un cane e non confidare in un futuro programma fedeltà targato Ryanair. Infatti, sebbene in azienda si sia discusso di loyalty program, esso non risulta né una priorità attuale, né una prospettiva futura. Esaminando le possibili cause, Camilla spiega come la compagnia irlandese possieda già come importanti vantaggi le tariffe più basse e l'egemonia del mercato aereo, soprattutto in Paesi come l'Italia in cui molte tratte sono operate solamente da essa. È proprio il contesto italiano a spiegare plasticamente come l'adozione di un programma di fedeltà non avrebbe portato significativi miglioramenti: l'organizzazione avrebbe probabilmente perso in fatturato e non sarebbe riuscita ad allargare significativamente la quantità di clienti, perché la customer base nei principali mercati in cui opera risulta già attualmente ampissima. Di conseguenza, pur osservando la tendenza dei competitors ad adottare programmi di fedeltà ad abbonamento, come Wizz Discount Club, il management di Ryanair non intende strutturare un fidelity program come leva attrattiva e fidelizzante.

Infine, per concludere l'intervista, la riflessione è stata spostata sulle prospettive evolutive riguardanti il marketing del comparto aereo al fine di comprendere se, secondo l'intervistata, il community engagement e la fidelizzazione emotiva possano rappresentare il futuro del settore. Nella prospettiva di Camilla, l'ingaggio della community e la figura degli advocates rappresentano una strategia efficace per migliorare la reputazione di un brand, soprattutto quando ci sono spigolosità o incomprensioni verso la value proposition o il business model. Tuttavia, non tutte le organizzazioni ne hanno necessariamente bisogno: si pensi, ad esempio, ai brand di lusso o alle aerolinee major, che possiedono di per sé una voce incredibilmente autorevole nel raccontare il proprio prodotto o servizio. Invece, in casi come quello di Ryanair, essi servono perché sono presenti delle frizioni e delle divergenze, soprattutto tra quello che i customer si aspettano da un'esperienza di viaggio e quello che in realtà l'azienda propone loro. In queste situazioni, la community e gli advocates possono essere un asset particolarmente prezioso per mediare tra brand e clienti, fornendo agli utenti spiegazioni chiare e autentiche, svincolate da interessi di business. Tuttavia, l'intervistata conclude specificando come, in linea generale, l'ingaggio di queste figure rappresenti sempre un valore aggiunto:

«Il community engagement è utile per avvicinarti alle persone: più una persona si sente capita da un brand e più ci sarà uno slancio emotivo verso esso. Investendo nel giusto modo di comunicare e nelle figure lavorative giuste, tutti i brand possono beneficiare della leva della community, perché porta dalla tua parte persone coinvolte, ingaggiate e che parlano al posto tuo, assumendo un tono più autentico rispetto a quello del brand stesso».

In conclusione, è asseribile come la presente intervista abbia permesso di comprendere e verificare la centralità di leve emotive nella creazione dei legami di fidelizzazione. L'esperienza lavorativa di Camilla Macchia con Ryanair dimostra che anche in un settore tradizionalmente focalizzato sul prezzo, come quello low-cost, la costruzione di un legame emotivo con il cliente è fondamentale. L'utilizzo di un tone of voice ironico e la creazione di una community attiva e ingaggiata hanno infatti permesso a Ryanair di migliorare la propria reputazione e di instaurare un rapporto di fiducia con i propri viaggiatori, dimostrando che la loyalty non si basa più esclusivamente su leve economiche.

4.3. Risultati del social media listening e dello scraping di dati Instagram

Il presente sottocapitolo si focalizza sulla disamina dei risultati emersi dal terzo livello di analisi, il quale si basa sul social media listening impiegando la tecnica dello scraping di dati provenienti dalla piattaforma Instagram. Infatti, tale approccio permette di andare maggiormente in profondità, al fine di comprendere nel dettaglio le conversazioni tra customer e compagnie aeree e completare il quadro analitico della presente tesi.

Per esaminare vari tipi di scambio comunicativo e momenti di contatto tra il polo azienda e il polo clienti, l'analisi inizia con lo scraping di 200 post Instagram pubblicati con gli hashtag #neosair e #ryanairitalia; tuttavia, c'è rischio che in questo primo livello vi siano dati di rumore, ovvero informazioni non totalmente utili ai fini dell'attuale analisi. Infatti, da un'indagine esplorativa sul corpus di contenuti, è stato notato come la maggioranza dei post contenenti tali hashtag siano provenienti da utenti planespotter, ovvero appassionati di aviazione e fotografia, i quali sono soliti postare sui loro profili alcuni scatti degli aerei delle due compagnie. Sebbene ciò dimostri un buon livello di apprezzamento verso i velivoli e le operazioni aeree dei due vettori in analisi, questi dati non rappresentano un corpus di informazioni sufficientemente significativo ai fini di indagare i rapporti tra brand e customer, in quanto non permettono di cogliere il cuore delle interazioni tra i due poli. Inoltre, dalla disamina esplorativa emerge come l'analisi dell'hashtag ufficiale di Neos Air #neos avrebbe apportato ulteriori dati di rumore, in quanto risulta essere una parola chiave contenuta in molte notizie di cronaca per indicare il carattere di novità del fatto narrato nel lancio di stampa. Di conseguenza, si è ritenuto opportuno affinare la ricerca, focalizzandola sull'hashtag più specifico e preciso #neosair, il quale ha permesso di isolare in modo più agile le conversazioni direttamente riferite alla compagnia aerea italiana, al fine di ottenere risultati più ottenibili. Nonostante i sopracitati problemi di ricerca, tale primo livello di analisi risulta essere significativo per mettere in evidenza, con approccio quantitativo, le principali parole e concetti associati alle due compagnie aeree.

Tuttavia, risulta poi fondamentale l'implementazione di un secondo livello di analisi, il quale si compone di un social media listening in-depth, grazie alla piattaforma PhantomBuster, impiegata in questa sede per effettuare un'analisi testuale sui commenti lasciati dagli utenti sotto un campione di 30 post prelevati dai profili ufficiali Instagram dei due vettori aerei. Questo approccio, maggiormente qualitativo, si pone infatti come fine la comprensione del sentiment, degli aspetti più apprezzati e criticati dai viaggiatori attuali e potenziali. Inoltre, grazie al tool impiegato, è possibile individuare anche i commenti

effettuati direttamente dalle aziende in esame in risposta agli utenti, permettendo così di indagare anche le dinamiche di interazione online tra brand e customer, soprattutto nei casi di criticità, i quali risultano essere molto frequenti nel settore dell'aviazione civile. Infatti, sarà possibile comprendere in dettaglio il reale sviluppo delle community e degli scambi comunicativi tra i due poli, in quanto l'integrazione di questo secondo livello apporta diversi vantaggi: innanzitutto, permette di eliminare il rumore, concentrando l'analisi sui contenuti generati direttamente dalle compagnie e sulle interazioni con i loro follower, al fine di ridurre significativamente la presenza di contenuti non pertinenti, come quelli degli spotter, e ottenere un campione più rappresentativo degli scambi comunicativi tra brand e community. Secondariamente, una volta isolate le conversazioni rilevanti, permette di analizzare tali interazioni in profondità, comprendendo le dinamiche di engagement, i temi più discussi, il sentiment degli utenti e le risposte del brand. Infine, fornisce una valutazione riguardo la customer care sui social delle due compagnie aeree, poiché permette di analizzare in modo approfondito come Ryanair e Neos Air gestiscono le richieste, i reclami e i feedback dei clienti, valutando la loro reattività e il tono di voce utilizzato.

Per ciò che concerne il primo livello analitico incentrato sulla compagnia aerea italiana Neos Air, l'estensione per Google Chrome IGHastag Export ha selezionato un corpus di 100 post Instagram contenenti l'hashtag di riferimento #neosair e pubblicati dal 18 ottobre 2024 al 20 novembre 2016.

Innanzitutto, valutando le tipologie di contenuti pubblicati, si è evidenziata una netta predominanza delle immagini rispetto ai video. Il 95% dei contenuti pubblicati è infatti costituito da fotografie, mentre solo il 5% è rappresentato da contenuti video, in cui rientra il formato dei reel. Questo risultato sembra essere in linea con la tendenza della piattaforma in esame, in quanto originariamente focalizzata sulle foto e, al contempo, riflette anche le caratteristiche di una significativa parte di utenza che pubblica tali contenuti, ovvero persone e viaggiatori comuni, i quali dispongono di scarse risorse sia in termini di tempo, sia di capacità, per creare e montare contenuti video sofisticati. Successivamente, tali contenuti sono stati analizzati dal punto di vista visuale e sono stati classificati in quattro macro-categorie principali:

Plane Spotting	58%
Cabin Crew	5%
Foto a bordo/a lato aereo/in vacanza	28%
Post della compagnia/del gruppo Alpitour	9%

Figura 28 - Categorie di post risultanti dallo scraping (Fonte: elaborazione propria)

Dunque, dall'analisi visiva del contenuto emerge come la maggioranza dei post pubblicati, pari al 58%, contenga foto scattate da utenti planespotter, i quali uniscono la loro passione per l'aviazione a quella per la fotografia e pubblicano scatti in alta definizione delle livree degli aerei di Neos Air, altamente distinguibili per il tipico colore celeste, alternato al bianco e al logo rosso.



Figura 29 - Scatto di Plane Spotting per Neos Air (Fonte: @yo_spotter Instagram)

Successivamente, un significativo 28% dei contenuti pubblicati è riconducibile a scatti realizzati e condivisi spontaneamente dai viaggiatori stessi: questi ultimi condividono una vasta gamma di immagini, le quali spaziano dai classici selfie a bordo o vicino all'aereo al momento dell'imbarco, alle foto del panorama osservabile dal finestrino in volo, fino a contenuti prodotti anche sul luogo di vacanza raggiunto. Questo tipo di content risulta caratterizzato da un tono positivo e rappresenta una forma di promozione spontanea del brand, evidenziando la soddisfazione dei clienti, nonché la loro volontà di condividere le proprie esperienze di viaggio celebrando al contempo il ruolo di Neos nell'aver reso possibile il raggiungimento di località da sogno. Per completare la disamina visuale, emerge una ridotta percentuale del 9% per ciò che concerne i contenuti a carattere promozionale realizzati direttamente dalla compagnia aerea e da altri partner commerciali del medesimo gruppo Alpitour. Infine, il restante 5% è composto da post pubblicati dai cabin crew, ovvero dal personale di bordo in divisa, i quali si contraddistinguono per un'immagine sorridente e accogliente, contribuendo a loro volta a veicolare un'immagine positiva della compagnia.

Successivamente, spostando l'analisi su un piano testuale e semantico, si procede con lo studio degli hashtag e delle keywords co-occorrenti a #neosair nelle caption del

787dreamliner	20%
Boeing787	19%
B787	17%
787	10%
Boeing787dreamliner	8%
B787dreamliner	8%
B787lovers	6%
B7879	6%
Boeing7879	3%
7879	2%
Dreamliner (contentente un errore di battitura)	1%
787takeoff	1%

Figura 31 - Occorrenza citazioni modello Boeing 787-9 Dreamliner di Neos Air

Successivamente, la seconda sfera di interesse riguarda le attività di plane spotting fotografico aventi come soggetto gli aerei della compagnia aerea italiana. Infatti, sintagmi come *planespotting*, *planespotter*, *planeovers*, *instaplane*, *avgeeks*, *instaviation* simboleggiano l'attenzione verso la pratica di fotografare tali aerei prevalentemente durante le operazioni di decollo, atterraggio, di transito sulle taxiway aeroportuali o durante le procedure a terra. Nello specifico, l'analisi testuale ha identificato 172 citazioni direttamente correlate a tale attività fotografica:

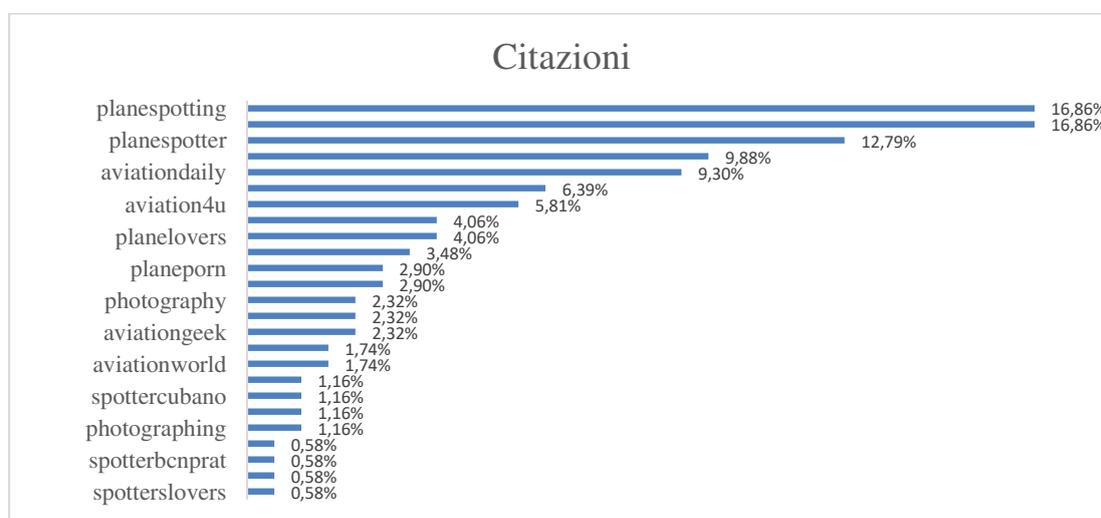


Figura 32 - Citazioni riguardanti l'attività di plane spotting fotografico (Fonte: elaborazione propria)

Tale risultato sembra mettere in evidenza, seppure in modo quantitativo, un forte appeal della livrea di Neos Air presso la community degli avgeek, ovvero gli appassionati di aviazione. In conclusione, il primo livello preliminare di social media listening per mezzo dell'analisi dei contenuti visivi e testuali associati all'hashtag #neosair, ha messo in evidenza un quadro generale di segno positivo attorno al percepito degli utenti verso Neos.

Successivamente, l'analisi di primo livello si sposta nei confronti del vettore aereo low-cost Ryanair e, nello specifico, si focalizza sul profilo della community locale italiana @ryanair_it, il quale possiede come hashtag di riferimento #ryanairitalia. A tal riguardo, l'estensione per Google Chrome IGHashtag Export ha selezionato un corpus di 100 post Instagram, postati nell'arco temporale dal 21 ottobre 2024 al 30 marzo 2015. Come primo step operativo, vi è l'analisi del tipo di post pubblicati, da cui emerge una chiara maggioranza per quanto riguarda il formato delle foto. Infatti, il 97% dei post in esame è costituito da foto, mentre solo il restante 3% si compone di contenuti video e reel. Anche in tal caso, è asseribile come tale risultato sia in linea con la destinazione originaria di Instagram, piattaforma in cui la maggior parte dei content nasce in forma fotografica. Successivamente, si procede con l'analisi visiva sul corpus di post, con la classificazione dei soggetti rappresentati nei content nelle seguenti macro-categorie di riferimento:

Post-meme	79%
Plane spotting	9%
Foto a bordo	7%
Post promozionali	3%
Post di critica/attacco	2%

Figura 33 – Categorie di post risultanti dallo scraping (Fonte: elaborazione propria)

A tal proposito, emerge una chiara differenza con i risultati ottenuti riguardo Neos Air: infatti, nel caso di Ryanair si registra un numero molto più elevato di post pubblicati dal brand stesso, tra cui si individuano content di promozione degli sconti sulle tariffe, di stampo informativo riguardanti l'apertura di nuove tratte aeree, ma anche post-meme con il riconoscibile tone of voice ironico tipico della compagnia irlandese.

Il significativo focus sugli elementi ludici rappresenta infatti una costante nello stile comunicativo di Ryanair e tale aspetto è emerso anche durante l'intervista all'ex Social Media Manager dell'account @ryanair_it. Infatti, guardando ai meme proposti, si evidenzia

una strategia di interazione con la customer-base basata sulla parodia e su un tono di voce satirico, in quanto il brand si avvale principalmente delle lamentele dei clienti per generare contenuti ironici aventi il duplice obiettivo di istruire riguardo le policies aziendali e, al contempo, divertire l'audience.

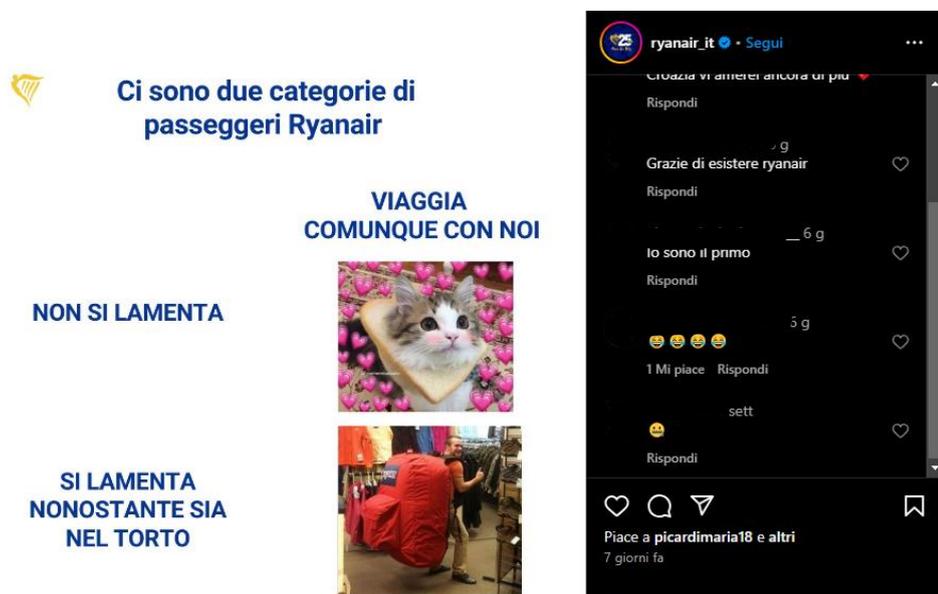


Figura 34 - Post-meme di @ryanair_it su Instagram

Inoltre, il medesimo approccio ironico viene impiegato anche nella pratica del real-time marketing, ovvero nella strategia che si fonda sull'utilizzo degli eventi di attualità al fine di stimolare conversazioni online, aumentare la visibilità e migliorare l'engagement con la community.

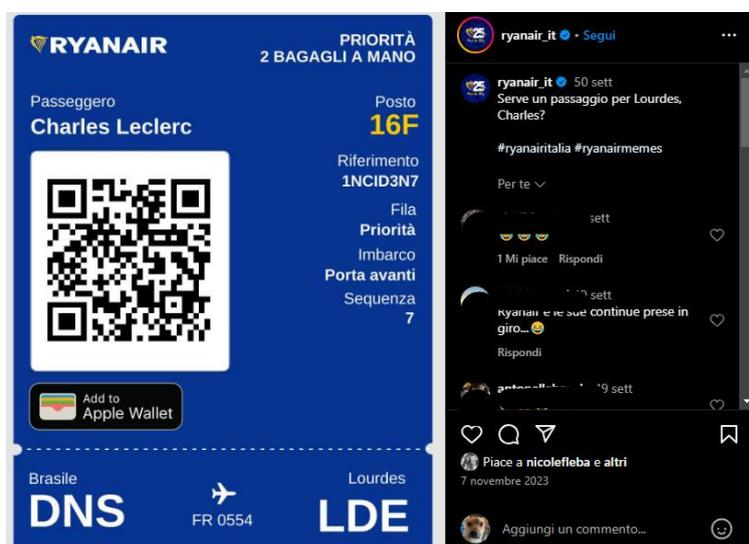


Figura 35 - Post di real-time marketing di @ryanair_it su Instagram

Infatti, come emerge nell'esempio visivo riportato, in occasione della deludente prestazione del pilota di Formula 1 Charles Leclerc, Ryanair ha prontamente creato un contenuto ironico, il quale ha riscosso molto successo, nonché risate, tra i followers di Instagram. In questo modo, ha sfruttato la popolarità di un evento, con il doppio obiettivo di intrattenere l'audience e, al contempo, promuovere una delle tratte offerte.

Queste modalità espressive rappresentano una caratteristica unica della compagnia aerea irlandese, pertanto non è stato riscontrato lo stesso tono divertente nell'analisi riferita a Neos Air. Tuttavia, nel caso del vettore aereo italiano, erano emersi in maggiore quantità content pubblicati dai viaggiatori, soprattutto durante la loro on-board experience, mentre questo fenomeno si presenta in modo più contenuto nell'analisi riferita a Ryanair, in quanto sono state individuate solo 9 foto di travelers che mostrano il panorama dal finestrino o pubblicano una foto vicino al velivolo durante le operazioni di imbarco passeggeri.

Procedendo con la disamina delle divergenze, non sono presenti contenuti pubblicati dal personale della compagnia irlandese, mentre Neos Air contava 5 post pubblicati dai propri cabin crew. Inoltre, emerge una tendenza non osservata nell'analisi di Neos, ovvero la segnalazione di 2 post contenenti critiche e attacchi più o meno velati al brand. Nello specifico, si cita un post di @CollettivaNews, in cui viene riportata con soddisfazione e orgoglio la notizia della sentenza della Cassazione, la quale ha condannato Ryanair a risarcire 50 mila euro alla Filt Cgil in seguito alle accuse mosse dal sindacato riguardo la discriminazione perpetrata verso i dipendenti. Le conversazioni assumono toni negativi anche sotto al post di @Piratinviaggio: infatti, nonostante si tratti di un post riguardo l'apertura delle candidature LinkedIn per la posizione di Country Manager per Ryanair Italia, specifica nell'headline e nella caption in modo velato come sia necessario cambiarne la gestione per la presenza di numerose critiche. Tuttavia, si sottolinea un punto di contatto tra i due brand, in quanto risultano accumulati da un notevole numero di post pubblicati da utenti plane spotter, i quali scattano fotografie dei velivoli di entrambe le aerolinee. Questo risultato indica quindi un buon tasso di coinvolgimento anche presso la nicchia dei cosiddetti avgeeks, ovvero degli appassionati di aviazione.

Proseguendo con l'analisi, si adotta ora un approccio testuale e semantico per analizzare le didascalie dei post, concentrandosi sullo studio delle co-occorrenze di hashtag e parole chiave correlati a #ryanairitalia e, successivamente, verrà proposta una word cloud elaborata per mezzo di Voyant Tools, al fine di mappare le associazioni semantiche più ricorrenti.

Di conseguenza, dalla frequenza di citazione dei sopracitati termini, è riscontabile una netta associazione tra le pubblicazioni di Ryanair Italia e il loro tipico tono ironico e satirico.

La terza area associativa ruota attorno al fenomeno del plane spotting fotografico, in quanto sono state individuate parole chiave come *planespotting*, *aviationphotography*, *aviationdaily*, *photographer photooftheday*, *photographerlovers*, *planetlovers* e *planespottinglovers*.

Infine, l'ultima sfera di associazioni connette la compagnia al modello di velivolo maggiormente impiegato nella flotta, ovvero il Boeing 737, con keywords quali *boeing737max*, *737max*, *b737*, *boeing*, *boeing737max8* e *boeinglovers*. Tuttavia, sebbene questo risultato indichi un significativo apprezzamento degli avgeeks verso i velivoli e la livrea della compagnia irlandese, è assumibile che l'elevata attenzione verso tale modello di aereo sia in parte causata anche dai numerosi incidenti che hanno interessato le operazioni aeree a bordo del Boeing 737 Max, ponendolo al centro di numerose notizie online. Dunque, dall'analisi del corpus composto da 100 post contenenti l'hashtag #ryanairitalia emerge un quadro prevalentemente di segno positivo attorno alla compagnia low-cost Ryanair, caratterizzato prevalentemente dall'associazione del brand al suo tipico tone of voice ironico e irriverente, basato sulla parodia delle critiche ricevute dai viaggiatori al fine di istruirli sulle policies aziendali in modo divertente.

La disamina preliminare delle interazioni tra le compagnie aeree Ryanair e Neos Air e i loro viaggiatori, effettuata analizzando semanticamente e visivamente i post creati con gli hashtag di riferimento #ryanairitalia e #neosair, ha evidenziato in entrambi i casi studio scambi comunicativi generalmente positivi. Tuttavia, a causa di una notevole quantità di dati di rumore, ovvero informazioni non utili ai fini di indagine delle interazioni brand-customer quali i content riguardanti il plane spotting fotografico, è necessario proseguire con un secondo livello di social media listening in-depth. Tale fase va infatti maggiormente nel dettaglio, isolando le conversazioni più significative e si concentra sullo scraping e sulla conseguente analisi semantica dei commenti lasciati dagli utenti direttamente al di sotto dei post pubblicati sui profili ufficiali Instagram dalle due aerolinee. In questo modo, si potrà identificare il sentiment prevalente tramite la considerazione dell'accezione semantica positiva, neutra o negativa delle parole inserite nei commenti, nonché la gestione della customer care da parte dei brand in analisi sui propri social e i toni di risposta a critiche o apprezzamenti ricevuti dai viaggiatori. Per effettuare l'analisi su un piano paritario, vengono selezionati in modo randomico 15 post creati da Neos Air contenenti commenti e

altrettanti 15 generati da Ryanair Italia. Tuttavia, sebbene vi sia una leggera differenza rispetto all'ampiezza della community Instagram delle due compagnie (55,5 mila followers per Neos Air contro i 39,4 mila di Ryanair), il numero di commenti individuati sotto i post selezionati risulta essere quasi equivalente, ovvero 230 per Neos e 226 per Ryanair, permettendo così il mantenimento di un confronto oggettivo e rappresentativo.

Lo scraping ha inizialmente evidenziato un corpus composto da 15 post Instagram pubblicati da @neosair in un periodo di osservazione compreso tra il 12 marzo 2024 e il 28 agosto 2024; mentre, per i 15 post di @ryanair_it emerge un periodo di osservazione compreso tra l'8 marzo 2024 e il 4 ottobre 2024, individuando un intervallo leggermente più esteso rispetto a quello considerato per Neos Air ma comunque comparabile. Tale periodo, seppure nasca da una selezione randomica dei content, permette di evidenziare gli scambi comunicativi tra le compagnie e i viaggiatori nel momento dell'anno più trafficato e, di conseguenza, in cui è più probabile riscontrare problemi e ritardi. Verranno elencati ora gli url Instagram dei post coinvolti nel social media listening, con correlato numero di comments:

@neosair – 230 commenti totali	
https://www.instagram.com/p/C--E14oJFRP/	12 commenti
https://www.instagram.com/p/C_NJZEaqyBF/	23 commenti
https://www.instagram.com/p/C-j2CrIpLRA/	3 commenti
https://www.instagram.com/p/C91yLY8oQ9Y/	45 commenti
https://www.instagram.com/p/C9zRN-nKVnb/?img_index=1	6 commenti
https://www.instagram.com/p/C9uC6equKJG/	10 commenti
https://www.instagram.com/p/C9jyCY6MYnS/	5 commenti
https://www.instagram.com/p/C86ohkIKECb/	41 commenti
https://www.instagram.com/p/C8dy6PhIfY1/	3 commenti
https://www.instagram.com/p/C7yeuSJkSkr/	20 commenti
https://www.instagram.com/p/C7lmZlox5NE/	2 commenti
https://www.instagram.com/p/C7TkJuPs5Td/	16 commenti
https://www.instagram.com/p/C55iRQYOk5T/	6 commenti
https://www.instagram.com/p/C4aVohRhhDK/	15 commenti
https://www.instagram.com/p/C5nrR2DrqhD/	23 commenti

Figura 38 - Elenco url post per social media listening (Fonte: elaborazione propria)

@ryanair_it – 226 commenti totali	
https://www.instagram.com/p/DAsdrPiPNpX/?hl=it	14 commenti
https://www.instagram.com/p/C_fdlz1JNcT/?hl=it	7 commenti
https://www.instagram.com/p/C_c56tTRzXB/?hl=it	5 commenti
https://www.instagram.com/p/C_TF6fgyK3t/?hl=it	68 commenti
https://www.instagram.com/p/C_AelwPhwQ3/?hl=it	22 commenti
https://www.instagram.com/p/C_Iyu9si-8u/?hl=it&img_index=1	7 commenti
https://www.instagram.com/p/C89H7GBxWf6/?hl=it	11 commenti
https://www.instagram.com/p/C8wNb_jsflv/?hl=it	4 commenti
https://www.instagram.com/p/C7RfixCNZeg/?hl=it	14 commenti
https://www.instagram.com/p/C7OYZ3FOebn/?hl=it	15 commenti
https://www.instagram.com/p/C8pJdxWNSw5/?hl=it&img_index=1	12 commenti
https://www.instagram.com/p/C8b1jZkMEIN/?hl=it	9 commenti
https://www.instagram.com/p/C9fOI-ZpNvv/?hl=it	28 commenti
https://www.instagram.com/p/C-ky_NutEh6/?hl=it	2 commenti
https://www.instagram.com/p/C4QH6DJP7v1/?hl=it	8 commenti

Figura 39 - Elenco url post Instagram per social media listening (Fonte: elaborazione propria)

Implementando la funzione Instagram Post Commenters Export di PhantomBuster è stato possibile attuare lo scraping dei commenti, individuando complessivamente 456 occasioni di scambio comunicativo: 230 tra la compagnia aerea italiana e la sua customer-base e 226 tra la LCC e la sua customer-base.

Al fine di comprendere in profondità tali dinamiche interattive, si procede anzitutto all'analisi del sentiment, quantificando i commenti positivi, negativi e, se presenti, neutrali. A tal proposito verrà valutata la connotazione semantica delle parole inserite nei commenti, nonché delle emoji, ovvero icone grafiche impiegate molto frequentemente dagli utenti social per esprimere in modo rapido, sintetico ma rappresentativo il proprio stato d'animo o il proprio parere. Innanzitutto, l'analisi delle parole, delle emoji e dei sintagmi chiave ha delineato un quadro di notevole apprezzamento verso Neos Air. In particolare, dai 230 commenti analizzati emergono 321 elementi di segno positivo su un totale di 365 unità analizzate, di cui 21 risultano esprimere un sentiment negativo e le restanti 23 possiedono

invece un'accezione neutrale. Parallelamente, anche l'analisi del sentiment attorno a Ryanair ha delineato una situazione di apprezzamento, con 127 elementi di segno positivo su un totale di 329 unità analizzate, di cui 112 risultano esprimere un sentiment negativo e le restanti 90 possiedono invece un'accezione neutrale. Di conseguenza, emergono le seguenti percentuali di sentiment:

Sentiment @neosair	Numero unità	Percentuale
Positivo	321	87,95%
Negativo	21	5,75%
Neutrale	23	6,30%

Figura 40 - Risultati sentiment analysis sul campione di 230 commenti sul profilo Instagram @neosair (Fonte: elaborazione propria)

Sentiment @ryanair_it	Numero unità	Percentuale
Positivo	127	38,60%
Negativo	112	34,50%
Neutrale	90	27,35%

Figura 41 – Risultati sentiment analysis sul campione di 226 commenti sul profilo Instagram @ryanair_it (Fonte: elaborazione propria)

Analizzando nel dettaglio la composizione dei risultati, si sottolinea una situazione fortemente indirizzata verso il polo positivo (87,95%) per Neos Air, mentre emerge un quadro più equilibrato per ciò che concerne Ryanair, seppur con una leggera prevalenza di unità di linguaggio con sentiment positivo (38,60%). Tuttavia, è asseribile come nel caso della LCC irlandese, si registri una situazione più complessa a causa della non trascurabile presenza di critiche e lamentele diffuse, pari al 34,50% contro il ridotto 5,75% di Neos.

Nello specifico, valutando le keywords e le emoji positive per entrambe le aerolinee, si evidenziano i seguenti elementi cardine:

- I. A livello testuale, attorno all'operato di Neos emergono keywords come: *bellissimo, top, stupenda, nice, performanti, confortevoli, wow, adoro, splendore, amore mio, sempre con voi, grazie, great, amazing, grandissima, thank you, best, numeri uno, la migliore, comodissimo, meraviglioso, garanzia, unica, fantastici, sicurezza, divertimento, coccola, gentile, attento*; mentre, a livello iconografico, prevalgono emoji come i cuori (68 unità), lo smile con gli occhi innamorati (73 unità), la fiamma (16 unità) e gli applausi (28 unità).

- II. Per ciò che concerne Ryanair, si evidenziano keywords positive come *simpatici, divertenti, geniali, geni, unici, adoro, amo, gioia, addicted, migliore, meglio, autoironici, educato, pulizia, contenta, benissimo, convenienti*; nonché emoji come le faccine che ridono (37 unità), i cuori (18 unità), le faccine innamorate (10 unità), gli applausi (3 unità) e la stretta di mano (1 unità).

Al fine di cogliere i dettagli e le sfumature degli scambi comunicativi, si intende affiancare all'approccio analitico keyword-based anche un'analisi semantica dei commenti completi: infatti, la lettura dei singoli comments permette di cogliere il contesto più specifico, per individuare con più precisione tutte le aree di apprezzamento citate dai viaggiatori. A tal proposito, si riportano i seguenti risultati

Aree di apprezzamento @neosair	Commenti esemplificativi
Flotta	Simona: <i>«Uno degli aerei più performanti e confortevoli che abbia mai preso»</i> ; Cristina: <i>«L'aereo nr.1 al mondo!!»</i> .
Personale di bordo	Veronica: <i>«Personale di bordo top, gentile e attento»</i> ; Matteo: <i>«Il capitano dell'aereo di ritorno da Djerba ieri sera è stato fantastico, ha effettuato un atterraggio nonostante le condizioni di vento estreme..ultra ultra complimenti»</i> .
Servizi e comfort a bordo	Veronica: <i>«Battesimo di volo per i miei bimbi, che onore!»</i> Konstantin: <i>«Thanks for your flights, it was amazing adventure and great service»</i>
Qualità del cibo	Alessia: <i>«Le lasagne Neos over the top»</i> ; Virginia: <i>«Ravioloni e lasagne buonissime!!!! Poi i Locker che distribuite con i vostri meravigliosi sorrisi top!!!!!!»</i>

Figura 42 - Aree di apprezzamento per Neos Air (Fonte: elaborazione propria)

Aree di apprezzamento @ryanair_it	Commenti esemplificativi
Convenienza delle tariffe	Benedetta: <i>«Difficilmente trovo prezzi migliori!».</i>
Tone of voice	Giorgio: <i>«GENIALI.»</i> ; Paolo: <i>«Comunque, siete simpatici e divertenti»</i> ; Annalisa: <i>«Siete matti. Mi piace!»</i> ;
Servizi ed esperienza a bordo	Francesco: <i>«Sono a più di 100 voli con Ryanair in poco meno di 2 anni, io mi trovo bene, certo non adatto per voli lunghi, ma per farci due orette va più che bene, costa fra un po' meno di un treno in Italia, di solito aspetti di più in aeroporto che il volo stesso. Quindi a me sta bene così!»</i> ; Elia: <i>«Alla fine dei conti io mi trovo bene con Ryanair. Considerando i costi (se si compra i biglietti nei momenti più giusti), trovo personale educato e sufficiente pulizia a bordo. Il servizio che mi aspetto con quello che ho pagato, niente di più, ma niente di meno».</i>

Figura 43 - Aree di apprezzamento per Ryanair Italia (Fonte: elaborazione propria)

Dalla disamina si evidenziano quindi quattro principali sfere di apprezzamento per Neos Air, le quali riguardano le performance degli aerei in flotta, l'attenzione e la competenza del personale di volo, il comfort a bordo e la peculiarità dei servizi offerti e, infine, la qualità del cibo. Al contempo, lato Ryanair, emerge anzitutto un riconoscimento della competitività e della convenienza dei prezzi proposti, permettendo di conseguenza ai viaggiatori di investire le proprie risorse economiche in più viaggi all'anno. A ciò si aggiunge il riconoscimento da parte degli utenti dell'ottimo rapporto qualità-prezzo offerto: infatti, molti travelers, avendo pagato tariffe estremamente competitive, ritengono di aver ottenuto

un servizio adeguato alle proprie aspettative. Infine, una consistente fetta di clientela definisce il tone of voice come divertente e coinvolgente, sottolineando la genialità dietro i contenuti creati e invocando ad un aumento dello stipendio per il Social Media Manager. Dunque, emerge come le valutazioni positive ottenute da Neos e Ryanair si focalizzano su aspetti diversi, riflettendo le rispettive strategie commerciali: Neos Air, caratterizzata da un'offerta più completa e servizi premium, è apprezzata principalmente per il comfort a bordo, mentre Ryanair, focalizzata su tariffe low-cost, è valorizzata dai passeggeri alla ricerca di voli economici.

Inoltre, proseguendo nell'esaminazione dei commenti, emergono insight di particolare rilevanza e positività attorno alle due aerolinee: in primo luogo, si riportano numerosi commenti riguardanti sia il passaparola positivo attorno a Neos Air, sia alti tassi di fedeltà emotiva verso la stessa:

Vanessa: *«Noi prenderemo questo volo con questa compagnia per la prima volta a settembre per andare a Minorca....con un po' di ansia per il volo. **Ma tutti ce ne hanno parlato molto bene...quindi speriamo sia davvero così**»*

Antonio: *«Con te in Madagascar, e con te ci tornerò, B787-9 Dreamliner. **Il resto non esiste. A presto @neosair non vedo l'ora**»*

Cristina: *«Da tanti anni **viaggio solo con voi** e col Dreamliner: accoppiata unica e fantastica! Continuate così»*

Fiby: *«Sono **vent'anni che volo solo con voi.**»*

Gianluca: *«Grandissima compagnia, **da oltre 20 anni sempre con loro** per le Maldive sempre al top!!! Mai un problema»*

Dunque, è asseribile come Neos Air si contraddistingua per un'immagine e una reputazione aziendale altamente positiva, attirando a sé numerosi apprezzamenti e una fedeltà che perdura nel tempo in quanto; infatti, come dichiarato nei commenti sopracitati, una notevole parte di viaggiatori decide di affidarsi da anni solo ed esclusivamente al brand per i propri viaggi, creando con esso un profondo legame di fedeltà emotiva.

Al contempo, emerge un buon tasso di positività e fedeltà anche attorno all'operato di Ryanair, registrando anche in tal caso l'instaurazione di un legame emotivo, come testimoniato dai seguenti commenti esemplificativi:

Paolo: «**Sempre con Ryanair**»

Gioia: «*Ai meravigliosi posti visti grazie a Ryanair, ti amo*»

Domenico: «*Un buono per me, che viaggio solo con voi!*»

Cristina: «Ryanair **tutta la vita**. Senza di voi avrei viaggiato forse la metà...anche meno. **Grazie Ryanair**»

Dunque, dalle citazioni riportate emerge un significativo legame emotivo che lega i viaggiatori alla compagnia aerea Ryanair e ciò testimonia ulteriormente come il brand riesca a fidelizzare tramite la competitività delle tariffe ma anche per mezzo del coinvolgimento e dell'ingaggio ironico che attua sui social.

Successivamente, spostando l'analisi sugli elementi neutrali, emerge come solo il 6,30% degli scambi comunicativi che interessano Neos non contenga forti elementi di giudizio, sia tendenti verso il polo positivo, sia verso quello negativo. Nel dettaglio, rientrano in questa categoria le emoji legate all'aviazione, come quelle rappresentanti aerei e nuvole, e le bandiere delle località raggiunte grazie a Neos: infatti, sebbene ciò rappresenti comunque una volontà di partecipazione e ingaggio da parte dei viaggiatori nelle attività social della compagnia, non consiste in un fenomeno particolarmente rilevante ai fini della presente sentiment analysis. Invece, proseguendo nella disamina del sentiment attorno Ryanair, emerge una consistente percentuale, pari al 27,35%, di interazioni neutrali, superiore a quella riscontrata per Neos Air. Tale risultato è attribuibile alla presenza di commenti costituiti esclusivamente da tag di citazione, volti a coinvolgere altri utenti nella conversazione, e di descrizioni neutre delle esperienze di viaggio e delle abitudini dei viaggiatori. Sebbene tali contributi non forniscano elementi utili per la classificazione del sentiment in termini di polarità positiva o negativa, indicano comunque un notevole livello di engagement e un apprezzamento dei viaggiatori nei confronti dei contenuti pubblicati da Ryanair Italia, in particolare verso i meme.

Infine, l'analisi del sentiment termina con lo studio del quadro di segno negativo. In particolare, quello attorno all'operato di Neos non appare particolarmente critico: infatti, solo il 5,75% dei commenti presenti sotto i post in esame consiste in lamentele o attacchi verso il brand, rappresentando così in un'ulteriore conferma riguardo alla buona reputazione che caratterizza l'aerolinea. Entrando nel dettaglio, emerge infatti un esiguo numero di keywords negative quali: *vergogna, pessimo, peggiore, pietoso, scandaloso*.

Invece, per ciò che concerne la negatività attorno a Ryanair, essa è testimoniata da

numerose keywords negative come: *vergogna, vergognosi, carogne, inaffidabilissima, falliti, cringe, maleducati, irrispettosi, spavaldi, zero empatia, terribile, disprezzo, surreale, ridicoli, indisponenti, menefreghisti, schifo, scialbo, scarso micragnosi, mai più, carro bestiame, spostapoveri, improponibili*. In aggiunta, si evidenzia anche un tono di attacco molto acceso: infatti, in un commento è stato evidenziato un insulto contenente una parolaccia rivolta direttamente al personale di Ryanair. Infine, emergono anche emoji negative come 5 emoji del pagliaccio, 1 emoji perplessa, 10 emoji arrabbiate.

Al fine di individuare con maggiore accuratezza gli aspetti che hanno suscitato il sopracitato malcontento, vengono catalogate le seguenti aree critiche che coinvolgono Neos e Ryanair:

Aree di lamentala @neosair	Commenti esemplificativi
Customer Care - Assistenza clienti	Jean Marie: <i>«Nobody answers the phone if you need to make a change»;</i> Sconosciuto: <i>«Vi degnate di rispondere alle e-mail? Assistenza clienti pessima!!!!!! Imparate da altre compagnie che ne avete da imparare!!!».</i>
Ritardi e problemi per voli e bagagli	Nicola: <i>«Si ma le valigie in stiva le caricate tutte? No perché noi la stiamo ancora aspettando da 4 giorni!»;</i> Alessandro: <i>«Aria non condizionata...c'erano direttamente i pinguini che lanciavano cubetti di ghiaccio!!!!».</i>
Aerei obsoleti in flotta	Sara: <i>«Allestite anche i 737... farsi 7-8 ore su un volo con quel tipo di aeromobile è pesante»;</i> Dario: <i>«Ripristinerete il Boeing 787 Dreamliner su questa tratta, invece di usare questo 777 di molto probabilmente 50 anni fa, un velivolo da vergogna».</i>
Cambio delle rotte disponibili e rincaro prezzi	Marilla: <i>«Ho trovato scandaloso pagare per un cuscino e per un posto accanto al</i>

	<p><i>finestrino...a Natale 4 euro, ora 20.... »</i></p> <p>Mary: <i>«Perché a gennaio non fate più la rotta MXP – La Romana????»</i></p>
--	---

Figura 44 - Aree di critica per Neos Air (Fonte: elaborazione propria)

Aree di lamentala @ryanair_it	Commenti esemplificativi
Customer Care - Assistenza clienti	<p>Alessia: <i>«Se pagate della gente per insultare i clienti forse è meglio che cominciate a rivedere la vostra politica di customer care»;</i></p> <p>Claire: <i>«Spavaldi e con zero empatia con la situazione, trattandoti anche con sufficienza e terribile disprezzo».</i></p>
Incomprensione verso il business model	<p>Marco: <i>«Secondo me far pagare il posto non ha senso»;</i></p> <p>Desy: <i>«Trovate la truffa anche dove non c'è, chiedendo mille volte il riconoscimento, facendoci perdere tempo nonostante tutto sia fatto correttamente da un account privato. Che due p***e».</i></p>
Incomprensione e rifiuto del tone of voice	<p>Sconosciuto: <i>«Aspè che rido..... »;</i></p> <p>Sconosciuto: <i>«Ho l'impressione che diciamo prendano in giro i clienti, per non usare un'altra parola ed essere maleducato...».</i></p>
Aumento dei prezzi	<p>Matteo: <i>«Il bagaglio costa più del volo...»</i></p> <p>Arianna: <i>«Però i prezzi dei voli stanno aumentando un po' troppo!!!! E non parliamo dei periodi estivi o dei festivi, sono improponibili!!!»</i></p>

Figura 45 - Aree di critica per Ryanair Italia (Fonte: elaborazione propria)

Dunque, i problemi che interessano l'operato delle compagnie aeree in esame risultano piuttosto comuni a tutte le aerolinee. Infatti, a causa dell'elevata presenza di reclami, non è

raro che i canali adibiti all'assistenza clienti nell'aviazione civile siano oberati e ciò inevitabilmente impatta sui tempi di elaborazione e di risposta alle richieste. Inoltre, come già emerso durante l'analisi del contesto del comparto aereo, è assumibile come la diminuzione del numero di tratte disponibili e un aumento generale dei prezzi sia attualmente una problematica comune a tutte le compagnie aeree. Invece, per ciò che concerne i ritardi o lo smarrimento dei bagagli, queste criticità spesso non dipendono direttamente dalla compagnia aerea: ad esempio, nel caso della perdita delle valigie, spesso la responsabilità risiede in capo al gestore aeroportuale, in quanto le operazioni di smistamento bagagli sono gestite dal personale di terra assunto dallo scalo di riferimento. Al contempo, la colpa di ritardi e delle conseguenti lunghe attese dipende frequentemente da cause esogene alla compagnia aerea, come ad esempio guasti nei radar per il controllo del traffico aereo o imprevisti tecnici che non permetterebbero l'esecuzione in sicurezza del volo. Infine, alcune critiche relative all'obsolescenza o alla scomodità dei velivoli, nonché alla forte aria condizionata a bordo, non possono trovare soluzione poiché intrinsecamente legate a questioni operative e vincoli tecnici: nello specifico, le compagnie aeree per mantenere la loro operatività su una pluralità di rotte, sono costrette ad implementare anche aerei meno innovativi e ciò può non soddisfare pienamente le aspettative dei clienti più sensibili ad una on-board experience impeccabile. Allo stesso modo, la climatizzazione della cabina richiede di rispettare rigidi standard di sicurezza e igiene e ciò limita sicuramente la possibilità di personalizzare le impostazioni di temperatura per ogni singolo passeggero: di conseguenza, tali critiche sono poco realistiche, in quanto si basano su prerogative immutabili.

Considerando le specificità di Ryanair, emergono ulteriormente due criticità non evidenziate nel caso della compagnia aerea italiana, ovvero quelle riguardanti l'incomprensione del business model e del tone of voice impiegati dall'azienda: infatti, Ryanair si è sempre contraddistinta nel panorama comunicativo per toni sarcastici e irriverenti, attraendo non di rado critiche. Al contempo, ciò riguarda anche la difficoltà di comprensione della value proposition del brand in quanto, per mantenere i costi fissi bassi, l'azienda mette a pagamento molti servizi accessori, quali ad esempio il bagaglio aggiuntivo e l'assegnazione del posto.

Per concludere la presente disamina, è stata effettuata un'analisi specifica sulla gestione della customer care sui social da parte delle aerolinee in esame. Esaminando i commenti riguardanti Neos, emerge innanzitutto come la compagnia abbia buoni tassi di

risposta alle interazioni proposte dai viaggiatori sotto ai post, in quanto risponde molto frequentemente ai commenti degli utenti. Le modalità di risposta più comuni consistono sia in semplici like, sia in emoji sorridenti, con cuori e/o fiamme: queste attività richiedono uno sforzo e un investimento di tempo minimo da parte dei social media manager ma permettono comunque il mantenimento di un buon livello di ingaggio con la community, permettendole di sentirsi ascoltata e valorizzata, al fine di creare un senso di coinvolgimento e appartenenza nei confronti di un brand presente e attento. Successivamente, l'azienda si mostra particolarmente attenta verso le richieste di informazioni aggiuntive avanzate dai viaggiatori: ad esempio, il team social ha spiegato attentamente ad una mamma come chiedere l'attestato del battesimo di volo per il suo bimbo, in vista della sua prima esperienza di volo e, in seguito ai dubbi di un viaggiatore riguardo ai voli disponibili per pasqua, è stato allegato il link diretto alla sezione di interesse sul sito corporate. L'attenzione verso il customer si presenta anche in caso di criticità: infatti, ai fini di aiutare i viaggiatori riguardo situazione di disagio vissute, come lo smarrimento del bagaglio, la compagnia, sebbene abbia dichiarato di non occuparsi dell'assistenza clienti direttamente sui social, si è mostrata disponibile e ha gentilmente spiegato passo dopo passo le operazioni da compiere per la risoluzione del problema citato.

N: «Si ma le valigie in stiva le caricate tutte? No perché noi la stiamo ancora aspettando da 4 giorni!»

Neos Air: «Buongiorno N. ci dispiace per l'accaduto ma come canale social non ci occupiamo della gestione lost&found. Per il servizio Customercare è necessario aprire un reclamo compilando il form presente sul sito Neos, al seguente link:

www.neosair.it/it/customerservice previa registrazione del proprio account. Il Customercare Neos risponde ai reclami entro 30 giorni dalla data del ricevimento. Se sei già in possesso di un numero di reclamo, potrai verificare lo stato di avanzamento della gestione dalla tua area riservata oppure richiedere informazioni rispondendo all'ultima e-mail ricevuta, senza modificarne l'oggetto. Buona giornata»

Il presente scambio comunicativo mostra come, nonostante i toni di attacco esplicitati dal viaggiatore, Neos Air riesca a mantenere un approccio professionale, dimostrando al contempo la disponibilità al dialogo. Infine, la sopracitata apertura comunicativa nei confronti della customer-base emerge con particolare vigore negli scambi in risposta ai

complimenti e agli apprezzamenti avanzati dai viaggiatori: infatti, Neos Air accoglie con grande entusiasmo i feedback positivi degli utenti e personalizza le risposte impiegando un linguaggio particolarmente emotivo e coinvolgente. Ad esempio, riesce efficacemente a creare un senso di coinvolgimento tramite risposte e inviti calorosi come: «*ci vediamo a bordo*», «*verso un nuovo volo insieme*», «*non vediamo l'ora di rivederti a bordo*». Queste modalità permettono al viaggiatore di sentirsi un ospite atteso e ciò permette di aumentare il senso di appartenenza al brand e, al contempo, anticipare il piacere per il prossimo viaggio a bordo di Neos.



Figura 46 - Esempio di risposta emotiva e coinvolgente nelle interazioni con la customer base (Fonte: @neosair Instagram)

Dall'esempio in esame emerge chiaramente l'importanza che l'azienda attribuisce al rapporto con i propri clienti, riuscendo a riservare tempo per rispondere in modo profondo, amichevole e coinvolgente ai commenti della clientela.

Tuttavia, la stessa presenza e reattività non sono stata registrate nella disamina dell'assistenza clienti via social da parte di Ryanair; infatti, indagando riguardo la gestione della customer care sui social, dai commenti in esame non sono emerse risposte del brand ai viaggiatori, sia in caso di apprezzamento, sia in caso di attacco. Nonostante ciò, le lamentele dei clienti spesso trovavano risposta da comments di loro pari e, a tal riguardo, emerge un fenomeno interessante: non è la compagnia stessa a rispondere ai commenti cercando di spiegare le prerogative del proprio servizio low-cost, bensì sono altri viaggiatori, definibili come advocates, che spendono spontaneamente il loro tempo per effettuare un servizio di customer care peer-to-peer, come emerge nel seguente scambio:



Figura 47 - Esempio di risoluzione dei problemi grazie ai brand advocates (Fonte: @ryanair_it Instagram)

L'esempio riportato mostra chiaramente come Ryanair spesso non abbia bisogno di investire tempo nella risoluzione delle controversie online, poiché ha a disposizione uno strumento tanto utile quanto efficace: la community di viaggiatori advocates, affezionati al brand stesso e pronti a prendere le sue difese.

In conclusione, l'analisi comparativa evidenzia due strategie di comunicazione differenti ma caratterizzate entrambe da punti di forza distintivi: Ryanair, pur ricevendo critiche, ha saputo creare una community di appassionati che difendono il brand con entusiasmo; al contempo, Neos Air ha costruito una reputazione positiva puntando sulla qualità del servizio e sull'interazione diretta con i passeggeri, dimostrando una grande attenzione alle loro esigenze, nonché una maggiore capacità di gestire le relazioni online con i clienti e di risolvere eventuali problematiche. Tuttavia, entrambi i casi analizzati permettono di corroborare empiricamente il passaggio verso la fedeltà emotiva e l'importanza di un ingaggio attivo sui social.

CAPITOLO 5 – DISCUSSIONE E COMPARAZIONE DEI RISULTATI

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di descrivere i principali risultati emersi dall'analisi multimetodo avente approccio quali-quantitativo, comparando le evidenze emerse a livello empirico con le ipotesi individuate a livello teorico durante la revisione della letteratura. Successivamente, dopo aver evidenziato gli insight di maggiore rilevanza, verranno presentate alcune practical implications, tra cui le best practices ricavate, nonché i limiti della ricerca e le possibili indagini future, volte a migliorare la rappresentatività dei risultati e, al contempo, a ricercare ulteriori consapevolezze.

5.1. Confronto tra la letteratura e i risultati dell'analisi multimetodo

Dall'analisi della letteratura è emerso con particolare vigore il graduale ma tangibile passaggio alla lealtà emotiva, ovvero ad una strategia di marketing fidelizzante emotivamente connotata. Infatti, studiando l'evoluzione dei driver di loyalty è stato registrato un discostamento dai tradizionali programmi fedeltà nel settore dell'aviazione civile, i quali erano basati sull'accumulo di miglia e sul successivo riscatto di benefici economici. Questa prima evidenza è stata pienamente riscontrata anche a livello empirico, in quanto Neos Air e Ryanair sono accumulate dall'assenza di uno strutturato programma di fedeltà tradizionale, quale ad esempio il classico frequent-flyer program; però, se da un lato Ryanair mostra una chiusura particolarmente serrata verso un suo futuro impiego, dall'altro la compagnia leisure italiana ha dichiarato di non escludere un'implementazione nei prossimi anni, valutando i benefici che potrebbero interessare sia l'intero gruppo Alpitour, sia soprattutto il target dei viaggiatori italo-americani, i quali si trovano spesso a comprare biglietti da e verso gli States e, conseguentemente, l'accumulo di miglia rappresenterebbe per loro una leva altamente attrattiva. Di conseguenza, a causa la mancanza attuale di un programma simile, è asseribile come entrambe le compagnie puntino su driver di loyalty non prettamente tradizionali ma che si allineano perfettamente con il cambio di paradigma da transazione a relazione. Nello specifico, secondo la letteratura tale shift è stato causato prima dall'avvento delle tecnologie digitali, con particolare riguardo ai social network, e successivamente si è cristallizzato con la pandemia di COVID-19. In dettaglio, il digitale ha portato con sé innumerevoli potenzialità, permettendo ad esempio un'interazione in tempo reale con i brand, i quali prima erano percepiti come entità distanti, mentre ora sono attori nella medesima sfera social impiegata quotidianamente dai propri

customers. Al contempo, questo consente alle aziende di raccogliere un'ingente quantità di dati sulla propria clientela, rendendo così possibile il soddisfacimento delle esigenze di personalizzazione e ingaggio attivo. La volontà di sentirsi coinvolti in prima persona e di sentirsi parte di una community si è potenziata durante il periodo del lockdown, momento in cui le compagnie aeree hanno dovuto ripensare e trasformare profondamente le strategie di loyalty in vista della ripresa dei viaggi, considerando le preoccupazioni e la vulnerabilità economica della propria clientela. In questo contesto, il cliente è diventato il fulcro di ogni strategia aziendale; per distinguersi dalla concorrenza, è indispensabile creare un legame emotivo profondo con lui, soddisfacendo non solo le sue esigenze materiali, ma anche i suoi bisogni psicologici. Difatti, oggi i travelers sono sempre più frequentemente alla ricerca di un'esperienza di contatto con le compagnie aeree all'insegna del coinvolgimento attivo e della personalizzazione: valutato ciò, sia Neos Air che Ryanair sono riuscite ad adattarsi velocemente a tale tendenza. In particolare, le aerolinee in esame hanno dimostrato concretamente quanto il community engagement sui social network possa costituire una tra le attività strategicamente più efficaci per creare un legame di fedeltà tra il polo azienda e il polo customer. È bene specificare come la lealtà generata non consista in un tipo di loyalty comune e tradizionale, in quanto assume ora le caratteristiche della cosiddetta loyalty emotiva e circolare, basata sull'ingaggio e sull'affinità che si sviluppa tra i due soggetti e, per questo, risulta essere un legame più profondo e durevole anche nel medio-lungo periodo. Però, sebbene questo aspetto sia riscontrabile sia nell'operato di Neos Air, sia in quello di Ryanair, viene perseguito dalle due aerolinee secondo modalità differenti.

Per ciò che concerne la low-cost company irlandese, il coinvolgimento sui social viene efficacemente creato sfruttando il tipico DNA comunicativo dell'azienda, improntato all'ironia e alla parodia: infatti, la maggior parte dei contenuti presenti sulla pagina Instagram @ryanair_it testimonia la duplice funzione della strategia social, la quale punta ad istruire un viaggiatore medio che ignora o non comprende le prerogative tipiche del servizio, ma facendolo divertire allo stesso tempo. Per questa ragione, si riporta un elevato numero di post-meme che coinvolgono la community strappandole frequenti risate ma le risposte degli admin ai singoli commenti dei viaggiatori risultano particolarmente rare, limitandosi spesso ad apporre un semplice like ad alcuni comments degli utenti.

Invece, per ciò che riguarda Neos Air, sebbene il dialogo social assuma toni meno satirici e più professionali, esso si caratterizza per scambi diretti più frequenti tra compagnia e viaggiatori. In particolare, è molto frequente che i Social Media Manager dedichino tempo

per rispondere singolarmente ad un alto numero di commenti, personalizzando la risposta inserendo il nome dell'utente commentatore. Al contempo, la compagnia riesce a mantenere alto il senso di appartenenza della community anche per mezzo di toni molto amichevoli ed emotivi, ad esempio tramite il frequente ricorso al pronome *noi*, il quale crea un legame figurativo che collega in modo diretto la compagnia e il viaggiatore. Inoltre, Neos si mostra attenta agli apprezzamenti tanto quanto alle critiche, illustrando in diversi commenti in risposta ad utenti che avevano avuto problemi durante il viaggio i singoli passaggi da svolgere per risolvere la situazione riportata: ciò indica che, nonostante la compagnia abbia sezioni dedicate alla customer care sul proprio sito, essa si dimostra attenta e disponibile anche sui canali social, non abbandonando il travelers in una situazione di negatività. Tale approccio non risulta adoperato dalla LCC Ryanair ed è asseribile che la causa risieda nell'importante contributo apportato dalla community di advocates: infatti, sebbene anche Neos possieda un'ampia fetta di utenti ingaggiati e soddisfatti, Ryanair possiede clienti così coinvolti da difendere spontaneamente il brand dagli attacchi e dalle lamentele, fornendo anche un servizio di customer care definibile come peer-to-peer, in cui sono i viaggiatori a offrire indicazioni e pareri svincolati da fini di business ad altri pari.

Successivamente, parallelamente all'aumentare dell'importanza delle ricompense intangibili ed emotive, dall'analisi della letteratura sembra emergere anche una diminuzione della rilevanza attribuita alla variabile del pricing. In realtà, conducendo la disamina empirica, si sottolinea chiaramente la permanenza dell'attenzione del customer al prezzo dei biglietti. In particolare, osservando le aree di critica attorno all'operato delle due compagnie aeree, si è evidenziato un alto numero di lamentele riguardanti l'aumento del costo dei servizi a bordo, nonché di quello delle tariffe. Tale aspetto ha interessato maggiormente la low-cost irlandese Ryanair in quanto, per definizione, offre i biglietti più economici di tutta Europa ad un segmento di clientela particolarmente sensibile al prezzo; per tali ragioni, gran parte dei clienti ha criticato a gran voce i rincari registrati, ignorando come ciò sia un fenomeno trasversale all'intero settore aereo in ripresa dalla pandemia. Al contempo, sebbene siano presenti lamentele riguardo all'aumento che ha interessato anche il servizio di Neos Air, il suo target è meno influenzato dalla variabile del prezzo ed è disposto a pagare di più al fine di ottenere una experience di alta qualità.

Inoltre, sebbene la letteratura sottolinei l'importanza dell'allineamento tra i valori di sostenibilità del brand e quelli dei clienti, e nonostante le due compagnie abbiano implementato iniziative ecosostenibili, l'analisi empirica non ha rilevato alcun

apprezzamento esplicito da parte dei consumatori nei confronti di queste azioni; infatti, non sono stati rilevati commenti riguardanti tale aspetto, smentendo quindi l'essenzialità attuale di questa leva nella creazione di un legame emotivo con la propria customer-base.

Infine, come ultima ipotesi confutata, sebbene la letteratura scientifica sottolinei il potenziale di strumenti come la gamification, l'intelligenza artificiale e il proximity marketing per rafforzare il legame tra le aerolinee e i clienti, la disamina empirica condotta su Neos Air e Ryanair indica che queste tecnologie, pur promettenti, non sono ancora state integrate nei modelli di business delle due compagnie aeree; tuttavia, non sono state nemmeno registrate evidenze riguardo ad una chiusura aziendale su un loro impiego futuro.

In conclusione della presente analisi è asseribile come, nonostante alcune differenze causate dal diverso business model e dalle diverse prerogative offerte dalle due compagnie aeree, entrambe abbiano dimostrato la capacità di instaurare un legame emotivo con i propri clienti. Ciò conferma chiaramente l'ipotesi iniziale secondo cui la fedeltà emotiva rappresenta attualmente un fattore cardine nel settore aereo, in quanto si è registrato un cambio di paradigma che ha generato una loyalty che esula i tradizionali programmi di fidelizzazione basati su incentivi tangibili, ma che si focalizza ora su un coinvolgimento continuo e attivo, dimostrando la centralità dell'attenzione verso il cliente soprattutto negli scambi via social.

5.2. Practical implications

Il presente sottocapitolo ha come obiettivo la disamina delle implicazioni pratiche derivate dallo studio proposto.

Innanzitutto, nonostante le evidenti differenze riguardanti le prerogative dei servizi offerti e dei business model adottati, entrambe le compagnie aeree in esame hanno messo a terra best practices, ovvero modalità che hanno permesso loro di registrare risultati eccellenti e di conseguire ottimi tassi di soddisfazione nei propri clienti. Analizzando in primo luogo le iniziative della compagnia aerea italiana Neos Air, emergono due principali buone pratiche:

- I. *Il servizio a bordo*, il quale si distingue per un'eccellenza che si manifesta nella cordialità e nella professionalità del personale di cabina, nonché nella qualità del cibo e delle bevande offerte. L'attenzione costante verso le esigenze di tutti i passeggeri, indipendentemente dall'età, è un tratto distintivo dell'esperienza di volo offerta da Neos, permettendo così al viaggiatore di sentirsi un ospite desiderato. Tale cura si concretizza in particolare durante le festività, con la distribuzione di gadget personalizzati, spesso firmati Clementoni, volti a coinvolgere sia i più piccoli che gli adulti e a mitigare la sensazione di lontananza dalle proprie famiglie. Il servizio di food and beverage, ispirato alla tradizione culinaria italiana, contribuisce ulteriormente a rendere l'on-board experience positiva e memorabile, riscuotendo un ampio consenso tra i passeggeri;
- II. *La presenza attiva e costante di Neos Air nelle conversazioni generate dai propri followers su Instagram* rappresenta una best practice di engagement digitale. L'azienda dimostra infatti un coinvolgimento attivo e autentico attraverso azioni come i like ai commenti, le risposte personalizzate includendo il nome dell'utente e l'utilizzo di un tono di voce amichevole e coinvolgente. Questa strategia non solo crea un senso di comunità e attesa nei confronti dei futuri viaggi, ma consolida conseguentemente anche il legame emotivo tra il brand e i suoi clienti: ricordando assieme al viaggiatore le esperienze passate insieme a bordo e anticipando quelle future, Neos Air riesce a trasformare ogni interazione su Instagram in un'opportunità per rafforzare la propria reputazione e fidelizzare la clientela in modo emotivamente connotato.

Successivamente, passando alla disamina delle best practices proposte dalla low-cost company Ryanair, emergono due aspetti particolarmente efficaci:

- II. *Il tone of voice ironico*, in quanto l'azienda è riuscita a trasformare il modello di business low-cost, spesso incompreso o percepito come limitante, in un'esperienza di comunicazione divertente e coinvolgente. L'ironia, utilizzata con maestria e tipica del DNA irriverente della compagnia irlandese, ha permesso a Ryanair di istruire i propri clienti sulle dinamiche e sulle prerogative del viaggio aereo a basso costo senza risultare noiosa e senza cadere in tecnicismi. Al contrario, le battute e i commenti ironici hanno creato un'interazione più umana e autentica, in grado di strappare una risata e di far sentire i followers parte di una comunità. Questo approccio, oltre a rendere la comunicazione più memorabile, contribuisce a fidelizzare la clientela e a rafforzare l'identità del brand, creando nelle menti dei viaggiatori l'idea di un brand amico;
- III. *La creazione di una community di advocates*, nata organicamente in risposta alla sopracitata comunicazione autentica e divertente. Infatti, all'affermarsi di una identità così satirica e coinvolgente, i clienti si sono conseguentemente affezionati al brand, riconoscendosi nei suoi valori e diventando advocates, ovvero clienti tanto ingaggiati da difendere spontaneamente e gratuitamente Ryanair dalle critiche, fornendo al contempo un servizio di customer care peer-to-peer.

Tuttavia, analizzando le sopracitate best practices, emerge come alcune non possano essere perfettamente replicate dalle altre aerolinee. Infatti, se la partecipazione sui social e la creazione di una community basata sull'advocacy si possano mettere a terra tramite l'investimento di tempo e risorse umane, il tone of voice ironico di Ryanair e il servizio a bordo di Neos rappresentano delle unicità.

In primo luogo, nonostante l'ironia di Ryanair rappresenti una best practice di comunicazione, è fondamentale sottolineare che riproporla pedissequamente potrebbe rivelarsi una strategia pericolosa. Difatti, il tono di voce satirico di Ryanair è storicamente radicato nell'identità del brand e si è sviluppato nel tempo attraverso un'attenta costruzione dell'immagine a partire dai rapporti con la stampa. Di conseguenza, imitare questo stile irriverente senza considerare il contesto specifico, la clientela di riferimento e la storia di

un'altra compagnia potrebbe risultare stridente e incoerente; ad esempio, se Neos Air, la quale ha sempre comunicato con un tono più professionale, decidesse di adottare un'ironia così marcata, rischierebbe di disorientare i propri clienti e di danneggiare la propria reputazione, in quanto potrebbe venire percepita dalla customer-base come una presa in giro. Al contempo, l'altissima qualità del servizio e la conseguente sensazione del resort ad alta quota offerti da Neos Air non possono essere facilmente riproposti da Ryanair a causa di vincoli strutturali: infatti, il comfort apprezzato dai clienti dell'aerolinea italiana si lega chiaramente all'impiego di aeromobili all'avanguardia, quale il Boeing 787-9 Dreamliner, caratterizzato da larghe sedute e sistemi di intrattenimento cinematografico e musicale. Contrariamente, Ryanair opera un solo tipo di aereo, ovvero il Boeing 737, il quale non si distingue per un'elevata confortevolezza. Inoltre, operando principalmente su voli a lungo raggio, Neos può dedicare maggiore attenzione al servizio di bordo, proponendo un'offerta culinaria di qualità, ispirata alla tradizione italiana. Questo tipo di servizio, che richiede una cura particolare nella selezione delle materie prime e nella preparazione dei piatti, è difficilmente conciliabile con il modello di business low-cost di Ryanair, focalizzato su voli di breve raggio e su un'offerta di bordo limitata e a pagamento.

Tuttavia, nonostante queste incompatibilità causate dalla divergenza dei business model, le best practices evidenziate possono rilevarsi vicendevolmente utili, potendo portare ad esempio alla miglioramento di piccoli aspetti nel rapporto sui social o nella on-board experience.

CAPITOLO 6 – CONCLUSIONI

In un settore aereo altamente competitivo, la fidelizzazione dei clienti rappresenta una sfida fondamentale per le compagnie aeree. La mera sottoscrizione a un programma fedeltà non è più sufficiente: la vera chiave per la loyalty risiede ora nella creazione di legami emotivi con i clienti. Il social media marketing e il community engagement assumono quindi un ruolo sempre più centrale in questo processo, offrendo alle aziende nuove opportunità per costruire relazioni durature e fidelizzare i clienti.

Revisionando la letteratura riguardo tale tema, è emerso come negli ultimi anni i driver della loyalty si siano evoluti. Questo cambiamento si origina innanzitutto dal periodo disruptive generato dalla pandemia di Covid-19, in cui i viaggi hanno subito una forte ma necessaria battuta d'arresto (Holub et al., 2023). Con la ripresa della libertà di spostamento, i bisogni e le aspettative dei travellers raggiungono un livello superiore. Difatti, sebbene la fedeltà generata tramite la proposta di prezzi competitivi resti importante, la cosiddetta lealtà emotiva assume una rilevanza crescente. Pertanto, i clienti non si limitano a ricercare benefit tangibili, ma desiderano esperienze personalizzate e coinvolgenti, in grado di farli sentire parte di una community (Kettydo, 2022). Il digital marketing, con i suoi strumenti di comunicazione multicanale, permette di creare relazioni dirette con i clienti e di costruire una brand identity forte. Il community engagement, attraverso la creazione di interazioni genuine e coinvolgenti sui social media, rafforza il senso di appartenenza e alimenta la fedeltà (Keke, 2023).

Considerate tali implicazioni, per comprendere le diverse strategie di fidelizzazione online adottate dalle compagnie aeree, l'elaborato di tesi si è concentrato su un'analisi comparativa di due casi studio: Neos Air, compagnia aerea operante nel settore leisure, e la low-cost company Ryanair. L'approfondimento delle strategie di due aziende con business model diversi e operanti su segmenti di clientela differenti è funzionale alla comprensione delle diverse implicazioni della fedeltà emotiva da parte di customers con caratteristiche variegata.

Al fine di fornire un quadro descrittivo dettagliato, è stato impiegato un approccio analitico multimetodo, in cui sono stati esaminati anzitutto i documenti pubblicati sui siti corporate per individuare eventuali programmi fedeltà tradizionali; tuttavia, è emerso come né la leisure airlines Neos Air, né la low-cost Ryanair abbiano inserito nella propria offerta uno strutturato sistema di rewards per i frequent-flyer, decidendo di conseguenza di impiegare differenti leve attrattive e fidelizzanti. Tale aspetto viene quindi indagato tramite

la prospettiva interna raccontata in un'intervista con domande aperte alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia Dott.ssa Camilla Macchia, la quale ha messo in evidenza come la fidelizzazione per Ryanair passi soprattutto dalla convenienza delle tariffe e da un ingaggio continuo e ironico sui social network. Tuttavia, nonostante la mancanza di intervistati operanti nel marketing di Neos Air, è stato possibile verificare empiricamente la sussistenza dei sopracitati presupposti anche in tal caso, per mezzo del metodo del social media listening, avente l'obiettivo di esplorare le dinamiche di interazioni tra brand e clienti, al fine di valutare se le aziende riescano a instaurare relazioni emotivamente connotate con la propria customer-base. In questo livello di analisi sono stati anzitutto analizzati 100 post Instagram contenenti l'hashtag #ryanairitalia e altrettanti 100 riguardanti #neosair: tale operazione è volta a comprendere le principali associazioni testuali e visive afferenti ai due brand. È emerso come la LCC irlandese sia fortemente collegata al suo distintivo tone of voice ironico, mentre Neos Air viene associata frequentemente al suo aeromobile di punta ovvero il 787-9 Dreamliner, largamente apprezzato dal target per il suo comfort e innovazione. Successivamente, al fine di indagare con più dettaglio il core degli scambi comunicativi tra il polo aziendale e il polo customer, è stato proposto uno scraping di 230 commenti pubblicati sotto 15 post Instagram di @neosair e 226 commenti risultanti sotto i contenuti di @ryanair_it. In primo luogo, è stato analizzato il sentiment ed è emerso un quadro di segno positivo per entrambe le compagnie aeree, nonostante la percentuale di percezione negativa risulti più marcata nel caso di Ryanair. Tuttavia, nonostante si registri un'elevata presenza di viaggiatori soddisfatti riguardo le operazioni di Neos Air, la low-cost irlandese possiede un asset particolarmente strategico, ovvero una community di advocates pronti a difendere spontaneamente il brand dagli attacchi e dalle lamentele, offrendo sia un servizio di customer care peer-to-peer a passeggeri che riscontrano difficoltà, sia spiegazioni svincolate da interessi di business riguardo alle decisioni aziendali che risultano essere poco comprese dall'audience. Inoltre, se Neos Air viene apprezzata principalmente per l'impeccabile on-board experience, potenziata dalla professionalità e cortesia del personale nonché da un ottimo servizio di food and beverage, Ryanair viene lodata soprattutto per la convenienza delle tariffe offerte, permettendo così ai viaggiatori di investire in più occasioni di viaggio.

Dunque, i risultati raccolti svelano strategie di fidelizzazione aventi caratteristiche e approcci differenti ed è asseribile come questo si leghi inevitabilmente ai diversi modelli di business adottati dalle due aziende. Difatti Neos Air, essendo una compagnia aerea

leisure, punta sulla creazione di un'esperienza di viaggio unica, in cui il viaggiatore si sente coinvolto ancora prima di salire a bordo, grazie ad un tone of voice caldo e amichevole ma in grado di mantenersi sul piano professionale anche in caso di attacchi. Questo obiettivo è infatti perseguito tramite le risposte tempestive e personalizzate ai commenti sotto i post Instagram, mostrandosi come un brand attento e ingaggiante. Tuttavia, è asseribile come gli alti livelli d'interazione siano possibili anche grazie ad un bacino di utenza più ristretto rispetto a quello gestito da Ryanair. Essa, infatti, essendo una compagnia aerea low-cost, punta sul raggiungimento di un pubblico più vasto e variegato e sulla promozione delle sue offerte, proponendo un'esperienza digitale con tone of voice distintivamente ironico che punta sul coinvolgimento della community tramite numerosi post-meme.

Successivamente, passando alla disamina delle limitations del presente studio, si sottolinea come i limiti riscontrati derivino principalmente dall'impiego di tool open source per l'estrazione dati e dallo sfruttamento di demo gratuite di programmi a pagamento come PhantomBuster. Infatti, a causa della loro gratuità, permettono lo scraping e la conseguente elaborazione di quantità limitate di dati: nello specifico, l'estensione per Google Chrome IGHastag Export permette il download di solamente 100 post per hashtag, mentre la funzione di PhantomBuster Instagram Post Commenters Export permette la creazione di un documento .csv contenente solo 10 righe, corrispondenti quindi a solo 10 commenti per lancio. Di conseguenza, queste limitazioni hanno impattato in primo luogo sui tempi e sulla difficoltà di analisi aumentandoli e, in secondo luogo, sull'ampiezza del campione in esame in quanto, seppure sia rappresentativo, con strumenti più sofisticati sarebbe stato possibile ampliarlo maggiormente al fine di migliorare la generalizzabilità dei risultati.

Ulteriormente ai sopracitati problemi metodologici, si affiancano limitazioni che riguardano l'ampiezza del confronto effettuato, in quanto è stata condotta una cross-case analysis solamente su due compagnie aeree, ovvero Neos Air e Ryanair: sebbene il confronto permetta di individuare più agilmente insight sull'evoluzione della loyalty e sullo sviluppo della fedeltà emotiva rispetto ad un single-case study, al fine di approfondire tali aspetti sarebbe interessante condurre indagini aggiuntive. Infatti, i seguenti suggerimenti per linee di ricerca future sono motivati dalla volontà di ovviare alle limitazioni emerse, al fine di superarle.

Innanzitutto, per ottenere una visione più completa e accurata delle strategie di fidelizzazione di Neos Air, sarebbe stato utile coinvolgere anche figure professionali operanti direttamente nel marketing dell'azienda. In questo modo, sarebbe stato possibile

integrare le osservazioni della ex Social Media Manager di Ryanair Italia con una prospettiva interna a Neos Air, aumentando così la validità delle evidenze raccolte.

Secondariamente, sarebbe interessante inserire nell'analisi un numero più elevato di compagnie aeree. In particolare, sarebbe rilevante selezionare aerolinee aventi un modello di business diverso da quello low-cost e leisure qui analizzati, come quello adottato dai vettori di bandiera, in quanto si caratterizzano per altre peculiarità e altri target di riferimento, permettendo così una granularità migliore dei risultati. Inoltre, le compagnie aeree analizzate basano principalmente le loro operazioni in Europa: pertanto, sarebbe utile allargare l'analisi anche a realtà geografiche differenti, con particolare riguardo al contesto americano e del Middle East in quanto in essi si registra l'operatività di aerolinee di rilievo mondiale come Emirates e American Airlines, le quali propongono ancora i tradizionali frequent-flyer programs. Infine, si suggerisce lo studio degli scambi comunicativi tra le compagnie aeree e i viaggiatori anche su piattaforme social come TikTok o X, in quanto risultano arene comunicative di particolare rilievo. Dunque, è asseribile che il delineamento delle linee guida per future ricerche abbia messo in evidenza come, a causa della complessità del fenomeno della loyalty nel comparto aereo, vi siano ancora numerosi aspetti che meritano di essere specificatamente approfonditi.

In conclusione, i casi studio analizzati nel presente elaborato di tesi, pur presentando alcune differenze, convergono nell'indicare l'importanza della creazione di un legame di fidelizzazione connotato emotivamente, al fine sia di mantenere la propria competitività in un settore aereo così sfidante, sia di generare una connessione durevole nel tempo con i propri viaggiatori mostrandosi, al contempo, attenti alle loro esigenze. Alla luce dei risultati emersi, è evidente che il paradigma aziendale si sia evoluto, trasformando le organizzazioni da semplici fornitori di prodotti e servizi ad attori sociali con cui i consumatori desiderano instaurare legami di connessione significativi.

BIBLIOGRAFIA

American Marketing Association. The Retailer's Guide to Customer Loyalty".
AMA, 12 febb. 2021.

Autorità Garante della concorrenza e del mercato. Comunicato Stampa A568 -
*Avviata istruttoria nei confronti di Ryanair per possibile abuso di posizione
dominante*. Roma, 2023.

Backshlas TBWA. *EDGES24 Report*. New York: TBWA, 2024.

Beamish, Ann. "Communities On-Line: Community-Based Computer Networks". *Tesi di
Master in City Planning*. Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts
Institute of Technology, 1995.

Berberi, Leonard. "Neos, la compagnia italiana che fa più utili: il record degli aerei de
gruppo Alpitour". *Corriere della Sera*, 25 mar. 2024.

Berberi, Leonard. "Ryanair, l'Antitrust italiano apre un'indagine per abuso di posizione
dominante". *Corriere della Sera*, 20 sett. 2023.

Cabrini, Andrea. Intervista con Pasqualino Monti. *Milano Finanza*, 7 giu. 2024.

Calder, Simon. Ryanair boss rules out frequent-flyer perks with airline: 'Buy a dog if you
want some loyalty'. *The Independent*. 27 apr. 2024.

Campana, Andrea. "Dai dati geo-comportamentali al geofencing". *Inside Marketing*, 17
apr. 2022.

Caporale, Angela. "Community online. Cosa sono e perché sono utili per il business". *Eco
della Stampa*. 22 mar. 2022.

Commissione Europea. *Iniziativa FuelEU Aviation*. Consiglio dell'Unione Europea,

2022.

Congresso Mondiale di Chicago. *Convenzione di Chicago sull'aviazione civile internazionale*. Chicago. 7 dic. 1944.

Companies MarketCap. Largest airlines by market cap. *Companies MarketCap Report*. 3 ott. 2024.

Di Placido, Alessandro. “Liberalizzazione in Stand By: il trasporto aereo nella UE”. *Azienda Turismo*, 21 sett. 2021.

Edelman. *2023 Edelman Trust Barometer Social Report: The Collapse of the Purchase Funnel*. Chicago: Edelman Trust Institute, 2023.

ENAC. *Programmi di sicurezza*. Ente Nazionale per l'Aviazione Civile. 3 ott. 2024.

Eurocontrol. *European Aviation Overview*. Bruxelles, 19 sett. 2024.

Europair. “La Verità Sull'Impatto Ambientale Dell'Aviazione”. *Europair*, 3 ott. 2022.

FasterCapital. “Branding emotivo e attaccamento al marchio: è più di un logo a creare un forte attaccamento al marchio”. *FasterCapital*. 11 giu. 2024.

Forbes. “Top Customer Experience Trends In 2024”, *Forbes Advisor*, 2 mag. 2024.

Franchini, Patrizia e Marigonda Enzo, “Costruzione dell' identità e del senso di appartenenza nei gruppi on line”. Convegno – On-line research event. *L' evoluzione continua*. Milano, 2010.

Frojo, Marco. “Il traffico aereo a un passo dai livelli pre-pandemici”. *La Repubblica*, 8

sett. 2023.

García, Adrian Orts. *Low-Cost Airlines Marketing Strategies: Ryanair*. Facoltà di Scienze Sociali e Giuridiche, Università di Elche. Anno accademico 2023/2024

Gruppo Alpitur per VOIHotels. “Neos, la vacanza inizia a bordo dell’aereo”. *VOIHotels*, 2 ott. 2022.

ICAO. Normativa Aeronautica. Organizzazione Internazionale per l’Aviazione Civile, 3 ott. 2024.

IdeaWorksCompany. 2024 CarTrawler Yearbook of Ancillary Revenue Report. 24 sett. 2024.

Incoronato, Luca. Tutto quello che devi sapere su Ryanair Choice, il programma fedeltà della compagnia irlandese. *The Flight Club*. 24 magg. 2021.

International Air Transport Association. *Airlines Set to Earn 2.7% Net Profit Margin on Record Revenues in 2024*. Comunicato stampa. Ginevra: IATA, 2024.

International Air Transport Association. *Annual Review 2023-2024*. Report. Ginevra: IATA, 2024.

Keke, Mehmet. “Impact of digital marketing on the aviation industry”. Istanbul Gelisim University. 26 sett. 2023.

Lanza, Luca. “Loyalty Evolution: passato, presente e futuro delle strategie che azionano la fidelizzazione”. *Kettydo+*, 26 giu. 2024.

Marchetti, Ilaria. “L’evoluzione del email marketing nell’era della privacy”. *Medium*, 24 ago. 2024.

Mauri, Mario, e Paolo Rinaldini. *AlixPartners Aerospace & Defense Outlook - Italy*.

2024. Milano: AlixPartners.

Morales, Jade. Airline Industry PESTEL analysis. *MindOnMap*. 9 giu. 2023.

Nazioni Unite. *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*. New York: Nazioni Unite, 2015.

Neos Air. *Carta dei servizi 2024*. Somma Lombardo, Milano Malpensa, 2024.

Neos Air. Storia, flotta e certificazioni. 2 ott. 2024 https://www.neosair.it/it/storia_neos

Neos Air. Accoglienza. 2 ott. 2024 <https://www.neosair.it/it/accoglienza>

Osservatori Digital Innovation Politecnico di Milano. “Omnichannel Customer Experience”. *Osservatori.net Digital Innovation*, 12 febb. 2021.

Ovest, Chloe. “Top Customer Loyalty Trends for 2024” *Influencer Marketing Hub*, 4 sett. 2024.

Pascual, ME e Cain, LN. "Programmi fedeltà: la caratteristica di sicurezza fondamentale per le compagnie aeree per sopravvivere al COVID-19", *International Hospitality Review*. 2022.

Pine, B. Joseph, e James H. Gilmore. *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review, 1998.

Porcu, Mattia. Se cercate fedeltà, prendetevi un cane, il CEO di Ryanair dice “NO” una volta per tutte all’ipotesi di creare un programma fedeltà. *The Flight Club*, 10 magg. 2024.

Raese, Erin. “The Future of Customer Loyalty in 2023 & Beyond”. *Annex Cloud*, 23 sett. 2023.

Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR). Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio 2016/679. Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea L 119/1, 27

aprile 2016.

Rheingold, Howard. “*Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel cyberspazio*”. Spearling & Kupfer Editori, 1994.

Rifkin, Jeremy. “*La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l’avvento dell’era post-mercato*”. Mondadori, 2002.

Rocco, Federico. “Continuous Engagement: il golden circle della Loyalty tra attrazione, connessione, affinità ed affezione” Kettydo+, 2 sett. 2024.

Science Based Targets Initiative. *Progetto di abbattimento delle emissioni settoriali*. Promosso da Science Based Targets e Agenzia Internazionale per l’ energia. 2023.

Shaw, Colin. “Unveiling the future of AI in Customer Experience”. *American Marketing Association*, 29 ago. 2024.

Simmini, Gabriele. Neos e i voli Italia-Usa: “Miglioriamo i servizi e pensiamo a un programma fedeltà”. *The Flight Group*. 22 genn. 2024.

Statista. “*Influence of marketing personalization on consumer loyalty worldwide*”. Sondaggio condotto su un campione di 4500 tra dicembre 2021 e gennaio 2022.

Steinhoff, Lena, e Marcellis M. Zondag. "Loyalty programs as travel companions: Complementary service features across customer journey stages." *Journal of Business Research* ed. 129. 2021.

Tran, Van Dat. “Service Failure Recovery on Customer Recovery Satisfaction and Attitude Loyalty for Airline Industry: The Moderating Effect of Brand Authenticity.” *Cogent Business & Management*, 2024.

Zabeo, Carlo. “Il potere delle Social Community come strumento di marketing”. *Digital4*, 23. Sett. 2020.

ABSTRACT

Il presente elaborato di tesi si pone come obiettivo la disamina dell'evoluzione del costrutto di loyalty nel settore aereo, analizzandone il progressivo spostamento verso una dimensione più connotata emotivamente e definita come *fedeltà emotiva*. Tale tendenza è stata esaminata confrontando due compagnie aeree aventi modelli di business e target di riferimento differenti, ovvero la low-cost company Ryanair e la compagnia aerea italiana Neos Air operante nel comparto leisure.

Al fine di cogliere la complessità del fenomeno e fornire un quadro interpretativo dettagliato, è stata condotta un'analisi multimetodo secondo un approccio quali-quantitativo, la quale integra: l'analisi documentale sul materiale pubblicato dalle aerolinee sui siti corporate per individuare la strutturazione di eventuali programmi fedeltà tradizionali; l'intervista in profondità con la ex Social Media Manager di Ryanair Italia per indagare tramite una prospettiva interna al settore l'evoluzione del legame tra aerolinee e viaggiatori sui social; il social media listening con lo scraping di 100 post contenenti l'hashtag #ryanairitalia, 100 riguardanti #neosair e di 456 commenti creati sotto ai post degli account ufficiali @ryanair_it e @neosair per individuare il sentiment, le aree di apprezzamento e quelle di critica, nonché la gestione della customer care sui canali social.

I risultati ottenuti mettono in evidenza un quadro di percezione di segno positivo per entrambe le compagnie aeree, seppure ciò dipenda da fattori diversi a causa della divergenza tra i due business model adottati: in particolare, Neos attrae più complimenti riguardanti l'impeccabile ospitalità, il comfort e il servizio a bordo a 360 gradi mentre Ryanair, in quanto low-cost, viene apprezzata principalmente per la convenienza delle tariffe, nonché per il tone of voice ironico che caratterizza la sua identità comunicativa. Per ciò che concerne le critiche, esse appaiono comuni ad entrambe le aerolinee in quanto riguardano prettamente l'aumento dei prezzi, i ritardi, le cancellazioni dei voli e uno scarso funzionamento dei canali adibiti all'assistenza clienti: è asseribile però come tali aspetti siano problemi trasversali all'intero settore dell'aviazione, in quanto insiti nell'operatività dello stesso e difficilmente risolvibili.

In conclusione, i risultati mostrano come sia Neos Air che Ryanair abbiano generato una fedeltà emotiva duratura con i loro clienti, grazie a un coinvolgimento costante sui social media e a un legame meno incentrato su incentivi economici e tangibili, bensì su un ingaggio attivo e amichevole.

ENGLISH ABSTRACT

This thesis aims to examine the evolution of the loyalty concept in the airline industry, analysing its progressive shift towards a more emotionally-charged dimension defined as emotional loyalty. This trend has been examined by comparing two airlines with different business models and target markets: the low-cost carrier Ryanair and the Italian leisure airline Neos Air.

To capture the complexity of the phenomenon and provide a detailed interpretative framework, a multi-method analysis has been conducted using a qualitative-quantitative approach, which integrates: document analysis of the material published by the airlines on their corporate websites to identify the structure of any traditional loyalty programs; in-depth interviews with the former Social Media Manager of Ryanair Italy to investigate, through an internal perspective of the sector, the evolution of the bond between airlines and travelers on social media; social media listening through the scraping of 100 posts containing the hashtag #ryanairitalia, 100 regarding #neosair and 456 comments created under the posts of the official accounts @ryanair_it and @neosair to identify sentiment, areas of appreciation and criticism, as well as customer care management on social channels.

The obtained results highlight a positive perception for both airlines, although this depends on different factors due to the divergence between the two business models adopted: in particular, Neos attracts more compliments regarding its impeccable hospitality, comfort and 360-degree on-board service, while Ryanair, as a low-cost carrier, is mainly appreciated for the convenience of its fares, as well as for the ironic tone of voice that characterizes its communication identity. As for criticisms, they appear common to both airlines as they mainly concern price increases, delays, flight cancellations and poor functioning of customer service channels: however, it can be asserted that these aspects are transversal to the entire aviation sector, as they are inherent in its operations and difficult to solve.

In conclusion, the results show that both Neos Air and Ryanair have generated lasting emotional loyalty with their customers, thanks to consistent engagement on social media and a bond less focused on economic and tangible incentives, but rather on active and friendly approach.

APPENDICE

Trascrizione dell'intervista alla ex Social Media Manager di Ryanair Italia – Camilla Macchia, 17 ottobre 2024

Intervistatrice: Allora, volevo iniziare con delle domande introduttive, di contesto, per comprendere come Ryanair organizzava a livello aziendale il social media marketing, la gestione delle community, per quindi comprendere se c'erano team per ogni piattaforma oppure se c'era un team unico che si occupava in modo coeso di tutte le piattaforme.

Camilla Macchia: Ryanair, a livello strutturale, essendo una compagnia aerea irlandese, possiede un ufficio principale a Dublino e uno secondario a Madrid. Descrivendo nello specifico la funzione del marketing, è bene specificare come Ryanair possiede un dipartimento molto vasto, in quanto si deve occupare di tutto ciò che riguarda la customer experience e, per questo, possiede team molto numerosi. Tuttavia, il dipartimento social media si trova all'interno dell'area marketing e dell'area digital e conta circa dieci persone, la maggior parte delle quali lavora presso l'ufficio di Dublino, sede in cui risiede anche il management, il quale gestisce l'approccio strategico a livello top line. Poi, io e una mia collega ci occupavamo rispettivamente per il mercato, io italiano e lei spagnolo, e stavamo nell'ufficio di Madrid. Quindi, per capire le dinamiche, il nostro team era più spostato a Dublino fisicamente, noi invece eravamo a Madrid e ovviamente, anche per una circostanza di luoghi, il team di Dublino si occupava principalmente di tutti i canali per la parte inglese, quindi di Ryanair UK e per la parte irlandese, nonché del marketing internazionale in generale. Però, in realtà, c'era una strettissima connessione fra tutti; non dico che tutti facevano tutto, però io e la mia collega, parlando bene inglese, venivamo attivamente coinvolte, in maniera importante, anche nella costruzione dei contenuti per il mercato internazionale, di UK e dell'Irlanda. In realtà il processo di coinvolgimento era forte anche da parte nostra verso di loro, nonostante fosse più difficile trattandosi di lingue diverse, culture diverse, approcci ironici completamente diversi. Per questo c'era una strategia top line, delle linee guida, ovvero degli approcci strategici e degli obiettivi generali, per rendere omogeneo l'approccio generale sui social di Ryanair. Però poi, ovviamente, il lavoro mio e della mia collega era di prendere questa strategia e renderla culturalmente rilevante al mercato di riferimento, per far sì che le nicchie di audience si sentissero il più vicino possibile al tipo di comunicazione che ritrovavano sui social.

Questo è stato possibile perché abbiamo interiorizzato la strategia che è stata approvata dall'azienda a livello manageriale e la rendiamo culturalmente rilevante.

A livello di gestione di canali, all'inizio non c'era chi gestisse quale canale, perché in realtà era un processo di brainstorming continuo che coinvolgeva tutti dato che c'erano persone con skills variegate che si adattavano bene a creare contenuti per varie piattaforme. Ad esempio c'erano persone che erano più creative, persone che erano più analitiche, persone che avevano più skills di copywriting, persone che avevano più skills di community management, persone che avevano più skills di video editing o graphic design. Quindi questo faceva sì che non c'era bisogno che ogni canale, ogni piattaforma avesse un referente, perché era grazie ai cervelli di tutti che nascevano i contenuti: quando c'era l'idea di un contenuto se ne parlava, si discuteva insieme e si creava il content perché tendenzialmente era un processo collettivo. Nel caso dell'Italia e della Spagna invece, essendo mercati un po' più piccoli ma comunque importanti, si è delegato tutto ad una persona, come nel mio caso con la community di Ryanair Italia in cui ho sviluppato, secondo un approccio tipicamente italiano, il personaggio dell'admin. Specifico che non l'ho creato riflettendo la mia personalità, perché sono una persona molto diversa da quella appariva sui social, ma facendo in modo che questo personaggio fosse il più simile possibile alla persona inglese e al suo mood di interazione. Quindi, guardando alla community italiana, gestivo tutte le piattaforme ma quando c'era bisogno di qualsiasi cosa, come un confronto creativo o un video editing, mi giravo verso il team di Dublino ed entro la giornata o entro l'ora la questione era risolta!

Intervistatrice: Per quanto riguarda invece le linee guida, quindi quei principi che vi sono stati dati dal top management, riesce a darvi maggiori indicazioni? Vi davano qualche linea guida specifica sul tone of voice o su altri insight?

Camilla Macchia: La strategia social di Ryanair è nata principalmente dalla volontà generale di migliorare la brand reputation del brand, e allo stesso tempo, nei mercati italiano e spagnolo, affermare una strutturata presenza sui social, nonostante però si registrasse già un'ottima awareness attorno al brand. Osservando alcuni spigoli nella reputazione di Ryanair, il management voleva comprendere cosa rendesse così difficile la connessione con l'audience, con il customer. Ovviamente quello che noi dovevamo fare attraverso il nostro lavoro era cercare di diminuire le aspettative relative al viaggio low cost: il viaggio low cost porta con sé delle prerogative, determinati servizi - o non servizi -

ovvero possiede per definizione determinate condizioni. Questo alla gente non era chiaro, nel senso che specialmente in mercati come l'Italia diventava incredibilmente difficile per le persone capire perché Ryanair operava in quel modo, non comprendendo il modello di business che si discosta da quello di altre compagnie aeree in cui molti servizi sono inclusi, ma a prezzi più alti. La proposta di business, il modello di business ovviamente di Ryanair rispetto a altre compagnie era molto diverso e quindi era difficile per le persone capire magari perché il bagaglio non è incluso, perché il posto a scelta va pagato, perché vengo separato dal mio amico o perché girate con profumi e gratta evinci all'interno dell'aereo. Dopo aver osservato questa spigolosità, il ruolo dei social era principalmente quello di diminuire questa frizione, spiegando letteralmente dei modelli di business in maniera divertente, cioè facendolo nell'unico modo in cui le persone parlano o si relazionano ai social, cioè creando contenuti di intrattenimento. Tuttavia, questo DNA ironico di Ryanair parte da prima dei social, parte già da quando c'era la stampa, già da più di dieci anni fa perché possiede da sempre un'identità molto disruptive, molto irriverente, che è anche un po' quello che l'ha fatta sempre notare, che le ha fatto fare un po' di stand out rispetto al panorama normale comunicativo; quindi voleva portare questo approccio anche sui social, spiegando, facendo divertire il customer e allo stesso tempo differenziandosi dalla classica compagnia aerea.

In Italia in particolar modo si è sentita la differenza rispetto ai brand, perché non tante aziende avevano messo a terra un approccio ironico e sarcastico, mentre In UK, in Irlanda e in Spagna, dove tanti brand già parlano così, si è sentita meno la diversità di tone of voice, ma ha permesso comunque che le persone ponessero l'attenzione a quei contenuti. Nello specifico, c'erano alcuni contenuti che servivano soltanto ad attirare l'attenzione ma la maggior parte dei contenuti era funzionale a spiegare alcune leve di business che le persone non capivano e il modo migliore per farlo era farlo in modo sarcastico, in modo irriverente, cosicché le persone fossero portate a guardare al brand e ciò ha portato anche all'attenzione della stampa, in modo del tutto organico, cioè è stata tutta autogenerata dai contenuti, da questo tono di voce che è diverso dal solito.

Intervistatrice: Perfetto, grazie. E personalmente come descriveresti le interazione che hai creato con la community?

Camilla Macchia: Nonostante gli scambi con la community potessero essere percepiti come acidi, antipatici, come se l'admin fosse "bullo", tutto questo era parte di una

strategia che voleva parlare così alla customer-base, come se fosse un gridare in mezzo ad una folla per farsi notare. Questo era particolarmente evidente su Twitter quando i clienti postavano lamentele per problemi che in realtà nascevano da una loro mancanza o da una scarsa comprensione delle policy: qui, il mio ruolo era quello di far vedere a queste persone, nella maniera più semplice e banale possibile, che semplicemente tante cose stanno scritte sul sito, stanno scritte sulle mail o arrivano per notifica. Tante persone che si lamentavano dei posti casuali chiedendo perché Ryanair dovesse allontanare i compagni di viaggio. E allora lì nasceva il content con lo zoom sulla parola “casuali”, perché i posti si chiamano casuali e quindi l’assegnazione dei sedili viene fatta in maniera randomica. Alcuni si lamentano dello scarso spazio delle sedute e una persona disse “da 1 a 100 quanto fa schifo Ryanair?”; io, con fare irriverente, gli risposi 19,99, che è la tariffa base della compagnia ed era un modo carino per dire “ok ti può fare schifo, ci sta ovviamente, ognuno ha le sue opinioni, non sto dicendo che tutti devono amare tutto, però ricordati anche che il biglietto costa poco, è proprio quella la value proposition”. Quindi erano scambi ironici, a volte pungenti, che avevano il duplice obiettivo di divertire ma anche di spiegare, educare e avvicinare le persone ad un business model a loro poco chiaro.

Intervistatrice: Per quanto riguarda invece l’aspetto puramente di loyalty, tu pensi che adesso i viaggiatori siano spinti verso Ryanair, oltre che dalle leve di pricing, anche dal vostro tone of voice e dal vostro modo di comunicare? Pensi che il vostro modo di fare engagement sui social abbia portato alla creazione di un legame anche emotivo con il brand, portando l’audience a considerarlo un po’ come un compare o un compagno di viaggio?

Camilla Macchia: Secondo me assolutamente sì, e questa buona riuscita si osserva pienamente su TikTok in cui si è riusciti a creare quel tipo di approccio facendo in modo che il brand si avvicinasse all’audience, si avvicinasse alle persone e parlasse con queste come se fosse un creator in carne ed ossa, spesso anche prendendole in giro. Nonostante i dubbi sulla scontrosità dei toni, in realtà la tattica ha avuto l’effetto che noi speravamo, cioè non ha allontanato: alla fine le persone quando vedono un brand che parla in maniera così diretta, stanno allo scherzo, cioè capiscono che la vena è ironica e, di conseguenza, interagiscono con te.

Intervistatrice: Sono stati quindi pienamente coinvolti e sono stati al gioco!

Camilla Macchia: Sì, si sono create tantissime interazioni e, anche in caso di critiche e commenti negativi, c'erano tantissimi advocates ovvero persone che rispondevano spontaneamente difendendo il brand dall'attacco degli haters: quelle erano persone che non erano state pagate, non erano influenzate, ma erano solo persone normalissime che si erano affezionate al tipo di comunicazione di Ryanair, al suo modo di avvicinarsi all'audience, e quindi prendevano le difese di Ryanair nei commenti stessi dei suoi post. Questo succedeva più o meno sotto ogni post, non era raro che le persone difendessero il modello di business di Ryanair in maniera del tutto spontanea: ad esempio, quando qualcuno diceva "fate schifo, mi avete allontanato dalla mia compagna su un volo" molta gente rispondeva nei commenti di TikTok dicendo "hai pagato probabilmente 20 euro, non ti lamentare". Questo fenomeno simboleggia come non c'era neanche bisogno che il brand costruisse la loyalty, perché era già generata e avvertita dalle persone che parlavano per il brand. Questo traguardo non è arrivato ovviamente non subito, è arrivato dopo un po' che la comunicazione di Ryanair Italia era già parte del panorama social italiano, ad esempio sfruttando il famoso aereo con gli occhi, che è diventato parte della visual identity sui social: a furia di costruire questo personaggio che diventava sempre più vicino e familiare alle persone, sono state le persone in maniera spontanea ad avvicinarsi al brand stesso, facendo in modo che Ryanair non fosse – non dico amato da tutti ma comunque – non del tutto odiato, come magari poteva essere un po' all'inizio. Magari, senza quella comunicazione social, nessuno avrebbe mai difeso il modello di business di Ryanair online: quando sai che hai un brand che ti parla, un brand che se scrivo qualcosa, mi legge, mi risponde, mi prende in giro, mi fa ridere, la gente è invogliata a parlare per Ryanair e in sua difesa. Questa, secondo me, è stata una grande conquista a livello di loyalty, soprattutto per una compagnia low-cost, dove tutto è sempre ruotato attorno al prezzo.

Intervistatrice: In base ai commenti e alle interazioni che ricevevi sotto i post, hai osservato qualche cambio di attitudine nei viaggiatori rispetto all'inizio, quando vi era una presenza sui social minore?

Camilla Macchia: Assolutamente. Innanzitutto, mi ricordo che le critiche prima erano tantissime e soprattutto violente, con addirittura minacce di morte sotto i post. Tuttavia, dopo che la gente ha iniziato a capire questo tipo di comunicazione e a riderci, a stare al gioco, le critiche sono diminuite e i commenti sono generalmente meno violenti: non ho

mai più visto minacce ma al massimo la gente non capiva l'ironia e ci sta, non siamo tutti uguali. Allo stesso tempo, ho notato tanta più gente che difendeva il brand, specialmente su TikTok dove la gente commentava molto di più rispetto ad altre piattaforme, ma anche Facebook. Complessivamente c'erano molte più persone che commentavano cose positive su Ryanair o che portavano comunque esperienze positive rispetto a lamenti: c'era tanta più gente che commentava "io ho avuto una bella esperienza, io ho fatto tante volte Milano-Madrid a 15 euro", ovvero c'era molta più gente che faceva un po' più show delle esperienze positive che aveva avuto con la compagnia rispetto a gente che lamentava ad esempio i controlli dei bagagli fuori misura. Quindi, c'era molta più gente che elogiava l'esperienza positiva con la compagnia rispetto all'esperienza negativa. Oltre a questo traguardo, ho iniziato a notare che le persone iniziavano a capire molto di più le policy della compagnia: ricordo all'inizio quanto fosse un problema il bagaglio che non era incluso nella tariffa mentre ora, a furia di dirlo e dicendolo anche con fare ironico e divertente, l'hanno capito e quindi anche queste micro abitudini che piano piano sono state cambiate rappresentano un grande vantaggio portato dalla strategia social. Tuttavia, ci sono tante cose che non si possono cambiare con i social, come alcune problematiche strutturali della compagnia, come i bagagli o le coincidenze perse, che i social ovviamente non possono pretendere di poter risolvere concretamente. Però, già che tante più persone parlino positivamente dell'esperienza rispetto all'inizio, è già un grande cambiamento di focus e un ottimo risultato nella gestione della community e della loyalty.

Intervistatrice: Quindi, per quanto riguarda le critiche, è giusto asserire che si sono spostate più da un focus personale, come se prima Ryanair impersonificasse il male come brand, verso critiche per fattori esogeni da Ryanair, come può essere il volo cancellato per il temporale? O pensi che sia ancora presente una base di hater che intende "boicottarla"?

Camilla Macchia: All'inizio del mio incarico, le critiche erano molto spostate sulle policies strutturali di Ryanair, cioè miravano a mettere in cattiva luce le sue decisioni di business. Molta gente lamentava "perché il bagaglio non è incluso, perché i posti casuali sono casuali, perché devo arrivare prima, perché devo fare il check-in online. Ora, a furia di creare un personaggio ironico, di creare un brand, di avere una presenza sui social così particolare e così spiccata come quella di Ryanair, io ho visto il focus spostarsi molto più su cose esogene, soprattutto sui ritardi. Però ovviamente su quello non c'è niente che possa tenere e spesso non è neanche proprio colpa della compagnia, spesso è proprio colpa di cose esterne a Ryanair, come il traffico aereo e i suoi controllori. C'erano anche critiche

sullo stile ironico di Ryanair ma è normale quando hai un tipo di ironia così sarcastica, così diversa dal solito: infatti, molti non capiscono perché, tra virgolette, tutto deve essere così acido, ma lo scopo di ciò è sempre stato cercare di dare a Ryanair visibilità. Non dico che se “se ne parli bene o se ne parli male sia uguale perché l’importante è che se ne parli”, non dico questo; però ovviamente più se ne parlava, più ovviamente per l’azienda era pubblicità gratuita: anche se le persone criticavano, magari lo dividevano o magari ne parlavano sulle stories e tutto ciò era comunque una grande vetrina per l’azienda. Quindi sicuramente il tono delle critiche è cambiato da policy a fattori esterni, ho visto proprio lo shift e, nonostante a volte si tenti di spiegare come alcune situazioni negative non dipendano dalla compagnia ma, ad esempio, dal controllo del traffico aereo, mi rendo conto che sono aspetti anche troppo tecnici e che comportano uno sforzo comprensivo che magari chi scrolla i profili di Ryanair non vuole fare in quel momento.

Intervistatrice: Perfetto, e rientrando un attimo nel cuore della loyalty con i programmi fedeltà, facendo una revisione della letteratura mi sono imbattuta nell’iniziativa Ryanair Choice, un programma di abbonamento annuale a 199 euro che dava accesso ad alcuni vantaggi ai viaggiatori, tipo Wizz Discount Club, quindi seguiva un po’ quell’onda di abbonamenti fidelizzanti discostandosi dai classici programmi frequent flyer, ma pare sia stato dismesso e non abbia ottenuto grande successo. Nello specifico, riguardo la loyalty, il CEO Micheal O’Leary ha asserito come chi sia alla ricerca di fedeltà debba comprarsi un cane e non confidare in un futuro programma fedeltà targato Ryanair.

Camilla Macchia: Durante il mio incarico non ho mai sentito parlare di Ryanair Choice, nonostante si sia discusso di programmi di fedeltà ma, da come si comprende dalle sarcastiche affermazioni del CEO, non c’è mai stata una concreta volontà dell’azienda di strutturare un loyalty program. Questo perché, innanzitutto, Ryanair ha dalla sua parte le tariffe più basse ma soprattutto perché Ryanair in questo momento gode di una grande egemonia e del dominio del mercato aereo, in particolare in Paesi come l’Italia. Tuttavia, comprendo la scelta di Wizz Air di voler fare questo tipo di abbonamento perché non è attualmente in una posizione dominante e, in qualche modo, se hai un modello di business molto simile a un’altra compagnia, devi ovviamente distinguere, devi creare delle leve di mercato per cercare di portare i clienti dalla tua parte. Questo sistema, secondo la mia opinione personale, per Ryanair non avrebbe avuto molto senso perché gode di una dominanza del mercato, quasi arriva a coprire la metà del mercato aereo italiano, comparto in cui si nota chiaramente come sarebbe stato deleterio mettere a terra un

programma fedeltà: sarebbe andata a perdere in fatturato e non sarebbe riuscita ad allargare significativamente la quantità di clienti, perché alla fine la customer base italiana di Ryanair è comunque ampissima: spesso non hai veramente altra scelta che Ryanair, non ci sono proprio i collegamenti aerei operati da altre compagnie, quindi a prescindere in Italia sei quasi sempre spinto a scegliere Ryanair. Ovviamente, non è così in tutti i Paesi e questo credo sia il motivo per cui comunque in azienda ci sono state conversazioni sulla loyalty o comunque accenni di programmi fedeltà, ma che non sono mai state portate a termine perché comunque nei mercati principali Ryanair aveva la dominanza quasi totale. Quindi, essendo che la compagnia si posiziona già molto bene, non avrebbe avuto senso in mia opinione testare un programma fedeltà, perché nei due mercati principali (anglo-irlandese e italiano) avrebbe perso, a livello di fatturato avrebbe perso secondo me, e non so quanto avrebbe guadagnato negli altri mercati. Infatti, in queste altre realtà spesso Ryanair non viene scelta per altri motivi; ad esempio, io vivo in Spagna, qui tanta gente conosce Ryanair ma ci sono alternative non così convenienti ma che spesso offrono condizioni migliori, più adatte alle necessità del target geografico: ad esempio, gli spagnoli amano la comodità, non sono abituati a girare senza valigia e quindi qui non avrebbe avuto tanto senso un programma fedeltà come leva attrattiva. Per queste ragioni, a livello corporate, si è sempre osservato ciò che facevano i competitors, ma il management ha sempre avuto una posizione molto ferma riguardo al non volersi orientare verso programmi fedeltà.

Intervistatrice: Perfetto, e come ultima considerazione, dalla tua esperienza è emerso come l'engagement sui social sia stato essenziale, innanzitutto per portare la reputation di Ryanair verso un polo più positivo, ma anche per creare una sorta di base di advocates, utili anche in caso di crisi o comunque quando le critiche si fanno più feroci. Secondo te questo approccio rappresenta il futuro nel settore o pensi che rimanga un'attività accessoria per molte compagnie?

Camilla Macchia: Secondo me le community e gli advocates non sono la risposta o la soluzione per ogni brand. In ottica di marketing ritengo che sia molto utile creare una community, perché avere degli advocate che parlano per nome del brand rappresenta una grande leva su cui giocare per migliorare la reputazione; però non tutti i brand al mondo secondo me ne hanno bisogno. Se pensiamo a brand di lusso – in questo caso comparabili alle aerolinee major – questi non hanno bisogno di una grande community, perché già

l'azienda in sé ha una voce incredibilmente autorevole nel raccontare il proprio prodotto o servizio. In casi come quello di Ryanair, gli advocates servono perché ci sono delle frizioni, soprattutto tra quello che i customer si aspettano da un'esperienza di viaggio e quello che in realtà l'azienda propone. Quindi, gli advocates sono utili soprattutto nel momento in cui tu vedi che non c'è altro modo per spiegare queste policies che non sia quello di parlare letteralmente la lingua delle persone, non inteso come traduzione ma proprio come connettersi imitando come loro parlano sulle varie piattaforme. Dunque, per fare in modo che queste persone da sole capiscano quali sono le policy, entra in gioco la community di advocates che rispondono alle persone per te. È un approccio particolarmente utile perché così hai ridotto la distanza tra brand e audience, il che è sempre utile a prescindere, perché più una persona si sente capita da un brand e più ci sarà uno slancio emotivo verso esso. Al contempo, così non devi essere sempre tu a giustificarti: non serviva più che io andassi a proporre giustificazioni in ogni commento rischiando di essere ridonante, ma lo facevano le persone, che simboleggiano un interlocutore che è molto più autentico del brand. Di conseguenza, lo scambio di informazioni funziona molto di più perché se una persona tua pari ti viene a spiegare un modello di business adottato da un'azienda, dai molta più credibilità a quella voce rispetto a quella del brand, perché "il brand è sempre il brand e parla perché vuole fare soldi", mentre la persona non ha niente da guadagnarci a spiegarti perché il bagaglio. Quindi, questo approccio funziona secondo me in tipologie di brand che hanno questo tipo di situazione, cioè che hanno problematiche, che hanno policy che non vengono capite allora lì fa bene avere una community, ma non sempre è necessario. In linea generale, secondo me è utile perché ovviamente ti avvicini alle persone, che è quello che tu vuoi fare quando vendi, però allo stesso tempo per tanti brand magari non è necessario investire tanto. Tuttavia, se investi nel giusto modo di comunicare, se investi nelle figure lavorative giuste, tutti i brand possono beneficiare della leva della community, perché porta dalla tua parte persone coinvolte, ingaggiate e che parlano al posto tuo, assumendo un tono più authentic rispetto a quello del brand stesso.