



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

**TESI DI LAUREA IN SCIENZE STATISTICHE ED
ECONOMICHE**

CRM E LA CUSTOMER SATISFACTION

Relatore: Ch.mo Prof. MARTINA PERTILE

Laureando: Ciato Manuele

ANNO ACCADEMICO: 2003-2004

Indice

Indice	pg.1
Capitolo 1: Il CRM.....	pg.2
1.1 Introduzione al CRM	pg.2
1.2 La centralità delle relazioni.....	pg.4
1.3 Fasi di implementazione di un progetto CRM.....	pg.6
1.4 Segmentazione della clientela.....	pg.7
Capitolo 2: Sviluppo del CRM.....	pg.10
2.1 Creare valore con il CRM	pg.10
2.2 I tre livelli del CRM.....	pg.12
2.3 Il significato economico del cliente	pg.15
2.4 L'interpretazione delle relazioni mediante supporti magnetici.....	pg.17
Capitolo 3: La fidelizzazione del cliente.....	pg.20
3.1 Metodi di misurazione della customer satisfaction	pg.20
3.2 Come fidelizzare il cliente	pg.23
3.3 I numeri del CRM	pg.25
3.4 I fallimenti del CRM.....	pg.28
3.5 Conclusioni	pg.30
Bibliografia.....	pg.32

Capitolo 1

II CRM



INTRODUZIONE AL CRM

1.1

La forte evoluzione connessa ai rapporti impresa – mercato ha comportato radicali cambiamenti nella dinamica dei sistemi competitivi e nelle formulazioni strategiche aziendali.

L'obiettivo primario di queste strategie è rappresentato dalla soddisfazione dei bisogni emergenti dei consumatori mediante la definizione di un sistema relazionale.

Negli anni Settanta, il focus aziendale era rappresentato dalla qualità dei prodotti mediante l'implementazione di una strategia di Total Quality Management (è un sistema in cui si cerca il miglioramento continuo della qualità all'interno di una organizzazione).

Nei successivi anni Ottanta, la strategia di successo era costituita dal Business Process Reengineering, dove l'attenzione era focalizzata sui processi per la riduzione dei costi, una tecnica di studio dei processi aziendali avente per scopo l'analisi dell'efficacia.

Negli anni Novanta, la necessità di caratterizzare un cliente per raggiungerlo nel modo più efficace è già un dato acquisito ed il passo successivo consiste nell'adozione di tutte quelle tecniche necessarie affinché il cliente occasionale si trasformi in un cliente fedele. Da qui hanno origine il concetto di Customer Satisfaction e lo sviluppo dei programmi di fidelizzazione nei più disparati campi della produzione di beni e servizi. Con l'avvento, in questi ultimi anni del CRM, si completa il processo di spostamento della focalizzazione dell'attività aziendale dal prodotto al cliente. L'obiettivo finale è far percepire al cliente un rapporto uno ad uno tra lui ed il riferimento nell'azienda. Affinché tale rapporto sia credibile, è indispensabile che l'azienda riesca ad interpretare desideri e bisogni dei suoi

clienti deducendoli dai comportamenti d'acquisto e dalle interazioni che questi hanno con i punti di contatto aziendali.

La nuova realtà sociale e dei mercati hanno conferito quindi una straordinaria attualità e crucialità all'orientamento al cliente, che è ormai diventato il fulcro della cultura di ogni organizzazione che intenda acquisire crescenti e duraturi vantaggi competitivi. Pertanto, per molte aziende, stimolate dalla forte competitività che caratterizza ogni settore di attività e sollecitate da consumatori sempre più esigenti sul fronte della qualità e del servizio, la soddisfazione del cliente è diventata parte integrante degli obiettivi, della strategia e delle politiche aziendali: in tale contesto la formulazione di una strategia di Customer Relationship Management si pone come elemento essenziale per la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

Il Customer Relationship Management (CRM) nasce per rispondere a tale esigenze e può essere definito come un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con la clientela, il cui scopo è la costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente, in grado di aumentare la soddisfazione dei clienti, e in ultima analisi, il valore per il cliente e per l'impresa.

LA CENTRALITA' DELLE RELAZIONI

1.2

La relazione con il cliente costituisce la parte centrale di una strategia di CRM.

Lo scopo cui si tende è massimizzare la durata del ciclo di vita del cliente e allungare il periodo durante il quale la relazione con la clientela è soddisfacente e redditizia.

L'attenzione dell'intera organizzazione non verrà dunque finalizzata alla massimizzazione della redditività delle singole transizioni nel breve periodo, ma piuttosto a massimizzare la soddisfazione della relazione con il cliente in un'ottica di lungo periodo.

La capacità di un'impresa di instaurare relazioni di lungo periodo si ricollega alla capacità dell'impresa di conoscere le abitudini e le preferenze d'acquisto dei consumatori.

In questo senso, la raccolta del maggior numero di informazioni possibili permette all'azienda di realizzare l'obiettivo più importante: instaurare una relazione personale con il singolo cliente.

La gestione della relazione con il cliente deve essere condotta attraverso la definizione di una corretta politica di marketing relazionale e governata in modo univoco dall'intera struttura aziendale, utilizzando in modo integrato i molteplici strumenti a disposizione dell'azienda.

Da un punto di vista organizzativo è necessario quindi ricercare una forte integrazione e, contemporaneamente, un'elevata flessibilità, che vale sia nella configurazione interna e sia nelle relazioni esterne, ricercando strutture meno gerarchizzate e più reattive, in grado di far fronte alla necessità di ridisegnare il proprio modello di business in funzione del cambiamento del mercato.

Questo comporta che lo sviluppo di una strategia di CRM richieda un notevole sforzo organizzativo e culturale da parte delle imprese.

Queste ultime devono comprendere l'importanza di adottare un orientamento al cliente, che non deve essere più identificato come il destinatario finale di un flusso univoco di trasferimento, ma il punto di partenza di un circuito attraverso il quale si realizza una strategia di successo.

Questo cambio di mentalità è forse uno dei maggiori ostacoli alla realizzazione di una strategia di CRM, è quindi importante che tutte le persone siano motivate e convinte dell'effettiva validità di questo nuovo orientamento.

Il percorso che porta all'implementazione di una strategia di CRM può essere rappresentato da un modello di tipo circolare al cui centro è posizionato il cliente, e attorno a esso si sviluppano le diverse fasi strategiche che sono collegate da opportuni flussi informativi.



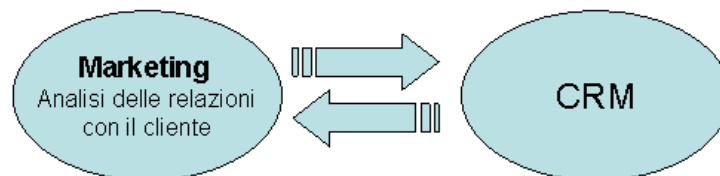
Fig. 1: la centralità del cliente

Fonte: nostra elaborazione

FASI DI IMPLEMENTAZIONE DI UN PROGETTO CRM

1.3

L'implementazione di un sistema completo di CRM genera un ciclo continuo costituito da due fasi principali. La prima riguarda la funzione marketing e consiste nell'analisi delle relazioni esistenti con i clienti, attraverso una segmentazione delle loro preferenze e dei comportamenti d'acquisto, per passare poi, ad una definizione precisa dei target in base alle informazioni raccolte. I risultati di questa attività alimentano la seconda fase del processo di CRM, che coinvolge maggiormente il settore progettazione/produzione, che si occupa di tradurre in prodotti da commercializzare le indicazioni sulle preferenze dei consumatori ricevute da parte del settore marketing, il settore vendite, nel quale vengono sviluppate offerte personalizzate, spesso a livello individuale, e l'assistenza clienti, chiamata a rispondere con prontezza a problemi ed eventuali richieste. Dai ritorni in termini di vendite effettuate e di informazioni raccolte attraverso le interazioni avute dai clienti con i servizi di assistenza può ripartire l'analisi del settore marketing che chiude il ciclo.



Il percorso di implementazione di un processo di CRM si può snodare in più punti che possono essere così sintetizzati:

- *identificazione dei clienti*: in questa prima fase vengono raccolte tutte le informazioni riguardanti i clienti che verranno opportunamente gestiti all'interno di database aziendali
- *analisi e interpretazione* delle informazioni raccolte al fine di sviluppare la conoscenza sui clienti

- *segmentazione*: i clienti vengono suddivisi sulla base del valore per l'impresa in clienti strategici, potenziali, emergenti e di basso valore
- *offerta per i clienti più profittevoli*: in questa fase vengono definite delle proposizioni di valore in termini di prodotti e servizi indirizzate ai clienti più profittevoli per l'impresa
- *gestione della relazione*: si cerca di attivare una molteplicità di strumenti per condurre in modo profittevole la relazione con i clienti, gestendo i diversi punti di contatto e le interazioni con i clienti
- *fidelizzazione della clientela*: si sviluppano relazioni fiduciarie e si generano attività di cross selling e up selling, aumentando la redditività di impresa di lungo periodo
- *feed-back*: si attua un processo di feedback per comprendere i nuovi bisogni dei consumatori e modificare conseguentemente l'offerta.

SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA

1.4

La segmentazione della clientela, citata come uno dei punti fondamentali per l'implementazione di un progetto di CRM, è finalizzata alla pianificazione di strategie di marketing differenziate rispetto a gruppi omogenei di clienti. L'individuazione di gruppi omogenei è basata sulle caratteristiche strutturali, sui comportamenti di acquisto e di consumo, sulle aspettative, ecc (Alcune delle principali metodologie statistiche utilizzate per la segmentazione sono: Cluster Analysis, Analisi Discriminante, Alberi di Segmentazione).

La segmentazione della clientela emerge come elemento centrale di ogni decisione strategica sui clienti.

Il problema che si presenta è come segmentare la clientela: in funzione del valore, in funzione alle vendite o semplicemente al margine?

Si tratta di decisione tanto difficili quanto importanti perchè classificare un cliente in un gruppo o nell'altro implica rischi e opportunità.

Molte volte classificare il cliente in base al fatturato o al margine generato può non essere sufficiente per identificare il valore del cliente per l'impresa.

Tenendo conto della rilevanza prospettica e non solo attuale e passata del cliente, è possibile adottare una metodologia definita Customer Lifetime Value (CLV): ovvero il valore attuale di tutti i flussi rilevanti che derivano dalla relazione impresa-cliente.

In altre parole, questo valore indica il volume di affari che ci si aspetta di raggiungere durante l'intera durata della relazione con il cliente. Sono poche, però, le grandi aziende che conoscono con precisione i dati relativi al volume di affari attualmente prodotto da ogni cliente, ed è quindi molto difficile che riescano a prevedere con attendibilità ciò che potrebbe avvenire nel futuro.

Il calcolo del valore del cliente in un'ottica di CRM, deve tener conto di tre variabili:

- numerosità delle relazioni
- durata della relazione
- profittabilità della relazione.

Il massimo valore potenziale del cliente si manifesta in corrispondenza di un elevato valore delle tre variabili prese in considerazione.

Sulla base del valore CLV della clientela è possibile effettuare la segmentazione della clientela, individuando i clienti più profittevoli, sui quali incentrare le strategie di massimizzazione del valore.

Secondo diverse ricerche, i clienti più profittevoli costituiscono il 20% del totale con un peso dell'80% sul volume delle vendite e la strategia di CRM basa la propria capacità di aumentare i profitti di impresa fidelizzando questa categoria di consumatori.

(regola del 20/80, Pareto)

Basandosi sul valore del cliente è possibile effettuare la segmentazione della clientela, individuando i clienti più profittevoli, sui quali incentrare le strategie di massimizzazione del valore.

Le strategie da applicare sono quelle di

- disinvestimento con i clienti non profittevoli cercando di capire in che modo ridurre i costi di gestione e sviluppo
- di sviluppo per i clienti a media profittabilità, cercando di capire quali sono le risorse inesprese del cliente sulle quali puntare
- di fidelizzazione con i clienti ad alta profittabilità.



Fig 2: segmentazione per valore

Fonte: nostra produzione

Perché è così importante avere questa informazione sui clienti?

Se l'azienda riesce a sapere che ogni cliente ci porterà una quota Y di profitto in un periodo di X anni, si potrà permettere di andare in pari o addirittura perdere soldi (se si vuole) sul suo primo ordine. Andare in pari sul primo acquisto di un cliente equivale ad acquisirlo senza sostenere costi; possiamo fare questo in virtù del fatto che sappiamo quanto (mediamente) incasseremo più tardi. **Una volta che conosciamo il nostro Customer Lifetime Value, abbiamo un'ipotesi di quanto potremo investire per acquisire un cliente.** Tale informazione ha un notevole valore che viene considerata vitale per una intelligente campagna di marketing. Acquisire un cliente sapendo di poter tranquillamente rinunciare al guadagno al primo acquisto, è un investimento come un altro, ipotizzando un suo rendimento nel medio e, se possibile, nel lungo periodo.

Capitolo 2

Sviluppo del CRM

CREARE VALORE CON IL CRM

2.1

Il concetto di servizio al cliente è dunque cambiato notevolmente negli ultimi anni, infatti, solo ultimamente il cliente viene considerato il perno centrale del proprio business e i servizi che gli vengono offerti (pre e post vendita), pur comportando un inevitabile costo e impiego di risorse, possono essere fonte di ricavi o di **creazione di valore**.

I call center e i contact center, che rappresentano la forma più ingegnerizzata di organizzazione dei servizi al cliente, sono stati per lungo tempo considerati come dei “centri di costo”, mentre ora queste strutture con lo sviluppo del customer care, sono diventate progressivamente più strategiche.

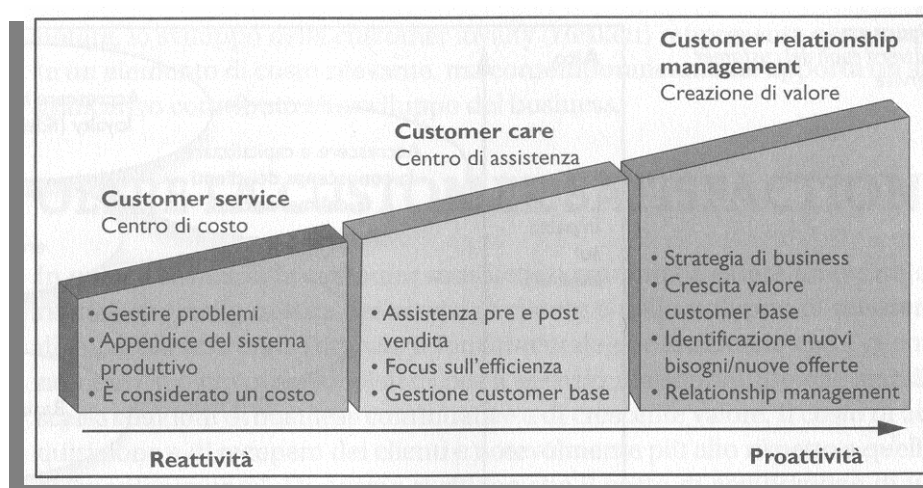


Fig. 3: evoluzione del customer service

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

Nell'ottica del CRM, il servizio al cliente è anche finalizzato alla creazione di valore.

Infatti, oltre ad offrire assistenza e servizio, l'azienda può indirizzare i clienti verso nuovi servizi, ottimizzare la tipologia di contratto con il cliente, fare marketing di nuovi prodotti e servizi.

Si possono sostenere, quindi, delle operazioni di up-selling e di cross-selling:

- le iniziative **up-selling** sono pensate per motivare i clienti e incrementare la loro propensione all'acquisto, dedicando maggior budget e, quindi, investendo soprattutto su soluzioni o prodotti che conoscono già.

Questa tipologia di attività si basa sull'esistenza di una forte relazione tra azienda e cliente e, per questo, viene vista come un insieme di azioni indirizzate a stimolare la clientela, per avvalorare il livello di fidelizzazione raggiunto tramite la creazione di maggior ricavi per l'azienda offerente

- i clienti che vivono una forte propensione all'acquisto verso una specifica tipologia di soluzioni, perché idonea a soddisfare delle esigenze precise, possono essere coinvolti in attività di **cross selling**.

Infatti, in questi casi vengono create delle iniziative in grado di ampliare la varietà di soluzioni acquistate oppure vengono ideate delle azioni che permettono di proporre soluzioni a corollario di altre già acquisite precedentemente.

I processi descritti e molti altri che possono essere sviluppati dalle strutture di contact center o di CRM, risultano tanto più efficaci quanto più sono focalizzati sulle caratteristiche del cliente.

Dato che tali programmi generano anche costi rilevanti, vanno indirizzati verso quelli a più alto valore o in ogni caso verso quelli che presentano un potenziale di sviluppo.

Per questo è importante dedicare particolare attenzione alla definizione dei parametri di **segmentazione** e arricchire continuamente il profilo di ogni singolo cliente.

I TRE LIVELLI DEL CRM

2.2

Gli studi teorici e le implementazioni pratiche delle soluzioni di CRM hanno portato all'individuazione di tre ambienti distinti all'interno dei quali si realizzano differenti espressioni del CRM:

- CRM Collaborativo: le azioni di CRM più a diretto contatto con il cliente avvengono all'interno del cosiddetto Collaborative CRM, l'ambiente nel quale avvengono i processi di gestione dell'interazione con il cliente sui vari canali disponibili
- CRM Operativo: il CRM operativo coinvolge invece la parte più visibile dell'azienda, ed ha a che fare sia con la raccolta delle informazioni sui clienti potenziali e acquisiti che sulle modalità di gestione del rapporto con un cliente
- CRM Analitico: quello analitico si occupa dell'analisi dei dati sulla clientela, riguardo gusti, tendenza, reclami, fabbisogni, dati anagrafici o legati al business, questa mole di informazioni viene analizzata da strumenti tipici dell'OLAP o del data mining e manipolata per fornire quella serie di dati numerici e grafici in base ai quali i manager prendono decisioni più o meno importanti.

CRM Collaborativo

Sono tutte quelle metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc) per gestire il contatto con il cliente.

Il collaborative CRM può sfruttare un'ampia gamma di canali per interagire con i clienti. A quelli tradizionali, come la posta ordinaria ed i centri di assistenza, se ne sono aggiunti altri grazie all'avvento di nuove tecnologie e nuovi mezzi di comunicazione. Un nuovo canale di interazione con la clientela molto diffuso tra aziende di tutte le dimensioni ed i

settori merceologici è il call center. I call center moderni hanno origine dai vecchi servizi di assistenza telefonica e, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, si sono trasformati in sistemi completi di interazione con i clienti. Attraverso i call center, i clienti possono oggi non solo ricevere assistenza per problemi con i prodotti o i servizi dell'azienda, ma anche richiedere informazioni di tipo tecnico, amministrativo e commerciale, eseguire operazioni gestionali, usufruire di servizi a valore aggiunto.

Un'altra tecnologia che ha rivoluzionato le possibilità di interazione tra azienda e clienti è, ovviamente, Internet attraverso le sue più note manifestazioni: il web, la posta elettronica e la chat. Il sito web di un'azienda è oggi uno dei punti di contatto più importanti con la clientela. Attraverso il comportamento di un navigatore sul suo sito web un'azienda è in grado di dedurre una grandissima quantità di informazioni su di lui, dai prodotti o servizi ai quali è interessato, alla frequenza di visita del sito, al tempo che dedica alla lettura delle pagine scaricate...ecc.

CRM Operativo

Sotto la voce CRM Operativo (Operational CRM) sono raggruppate tutte quelle azioni di CRM tendenti a gestire e sincronizzare le interazioni dei clienti con le funzioni commerciali, di marketing e di assistenza ed a garantire il coordinamento con l'approvvigionamento e la produzione. L'ambito del CRM Operativo è tradizionalmente suddiviso in due aree, il front office ed il back office. Il front office raggruppa quelle funzioni aziendali direttamente a supporto del CRM Collaborativo e quindi il marketing, le vendite e l'assistenza clienti.

L'area del back office del CRM Operativo comprende, invece, le funzioni aziendali deputate alla progettazione, all'approvvigionamento ed alla produzione dei beni o servizi. Tali funzioni sono quelle che, per loro natura, sono più lontane dal concetto di cliente. Ciò non significa però che esse debbano essere escluse dalla strategia aziendale di CRM.

CRM Analitico

IL CRM Analitico (Analytical CRM) può essere visto come la mente del processo di CRM. Esso comprende tutte le tecnologie e le funzionalità necessarie affinché il management aziendale possa progettare le azioni di CRM, organizzarne l'implementazione, verificarne il risultato ed apportare, eventualmente, le necessarie modifiche. Gli strumenti a disposizione di quest'area del CRM offrono la possibilità di analizzare i dati provenienti da tutti i settori aziendali. Attraverso strumenti come i datawarehouse ed i datamart le informazioni vengono raccolte e correlate direttamente dal marketing, dalla produzione, e dalle vendite affinché siano pronte per l'analisi.

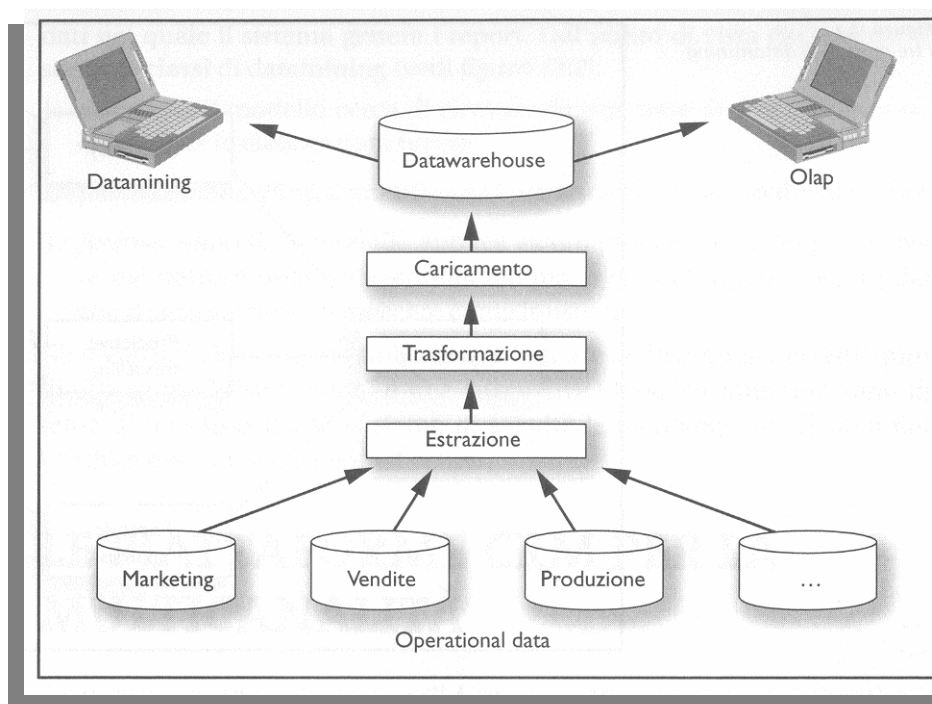


Fig. 4: componenti fondamentali del business intelligence

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

IL SIGNIFICATO ECONOMICO DEL CLIENTE

2.3

L'impresa può aumentare la propria profittabilità seguendo tre vie:

- acquisendo nuovi clienti
- ottimizzando i clienti esistenti
- fidelizzando i clienti più profittevoli.

L'impresa deve essere in grado di determinare quali sono i clienti che apportano il maggior valore e profitto e identificare quale sia il segmento nel quale sta attualmente investendo senza evidenti ritorni.

Delle tre scelte citate, **l'acquisizione di un nuovo cliente** è quella a costo maggiore. Gli studi dimostrano che acquisire un nuovo cliente costa dalle cinque alle dieci volte il costo per mantenerne uno esistente e che il cliente fedele comprerà di più durante la sua vita e sarà disposto a pagare un premio di prezzo per acquistare da chi ha conquistato la sua fiducia.

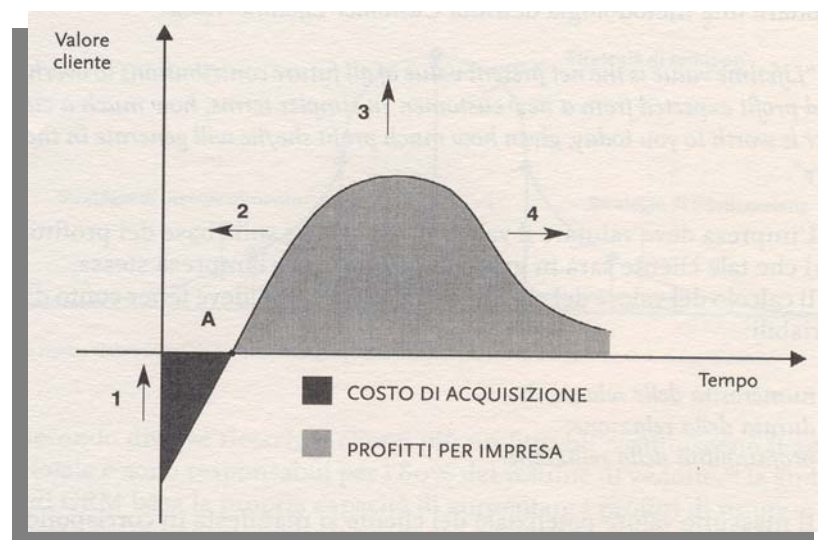


Fig. 5: valore del cliente

Fonte: Cuomo M., La Customer Satisfaction, Cedam

Il grafico evidenzia la curva che descrive il ciclo di vita del cliente in relazione al tempo e al valore generato dall'impresa. L'area negativa rappresenta il costo di acquisizione del cliente per l'impresa, mentre l'area con fondo grigio più chiaro costituisce il profitto derivante dall'interazione nel tempo con il cliente.

La valorizzazione della redditività dei clienti ha come finalità quella di ampliare e rafforzare il grado di penetrazione di ciascun cliente.

Mentre nella prima fase si cercava di attrarre il cliente migliore, qui si cerca di "migliorare" il cliente già acquisito, stimolandone la profittabilità attraverso una value proposition sempre più rispondente ai suoi bisogni e alle sue aspettative.

L'ideale sarebbe riuscire ad anticiparne le esigenze, o meglio ancora stimolarne la nascita, per poi poterle prontamente soddisfare. A tale proposito il sistema di Customer Relationship Management consente di realizzare analisi statistiche su aggregazioni di variabili correlate di natura socio-demografica, transazionale e di comportamento d'acquisto. Grazie a queste è possibile determinare la probabilità di utilizzo delle differenti combinazioni d'offerta e di risposta alle alternative azioni di marketing e vendita.

In tal modo risulta possibile incrementare i livelli di spesa per singolo segmento o singolo cliente attraverso l'aumento del numero di combinazioni d'offerta acquisite o il tasso di utilizzazione di quelle già possedute. Le tipiche tecniche adottate in questa fase sono quelle del cross-selling e dell'up-selling.

Il cross-selling mira ad aumentare il numero dei prodotti/servizi venduti al cliente, attraverso l'offerta di un prodotto/servizio complementare a quello per il quale il cliente ha manifestato un'intenzione d'acquisto mentre quando si offre un prodotto di migliore qualità e costo, ma con il medesimo valore d'uso di quello scelto dal cliente, si parla di up-selling.

In entrambi i casi la riuscita non può che scaturire da una perfetta conoscenza del cliente, attraverso la quale l'impresa può capire quale è la giusta offerta, il giusto momento in cui andare a proporla, il giusto canale da utilizzare.

L'INTERPRETAZIONE DELLE INFORMAZIONI MEDIANTE SUPPORTI INFORMATICI

2.4

Si è precedentemente affermato che l'obiettivo strategico del CRM è quello di massimizzare il valore delle relazioni tra azienda e cliente.

Con il CRM l'attenzione si sposta dalla cura della singola transazione alla cura della relazione con il cliente durante tutto il suo ciclo di vita; in sostanza, la redditività dell'azienda è vista come dipendente dal comportamento di acquisto dei suoi clienti nel medio-lungo periodo.

Presupposto fondamentale per ottenere tali risultati è quindi quello di rafforzare e personalizzare la relazione con il cliente. Solo la capacità di ascoltare il cliente e di anticipare con adeguate risposte le sue istanze può effettivamente produrre il vantaggio competitivo ricercato.

Risultano quindi fondamentali le informazioni del cliente a disposizione dell'azienda, dati che da soli non sarebbero in grado di fornire le giuste competenze ma che vengono elaborati e trasformati in informazioni per comprendere i reali bisogni del consumatore.

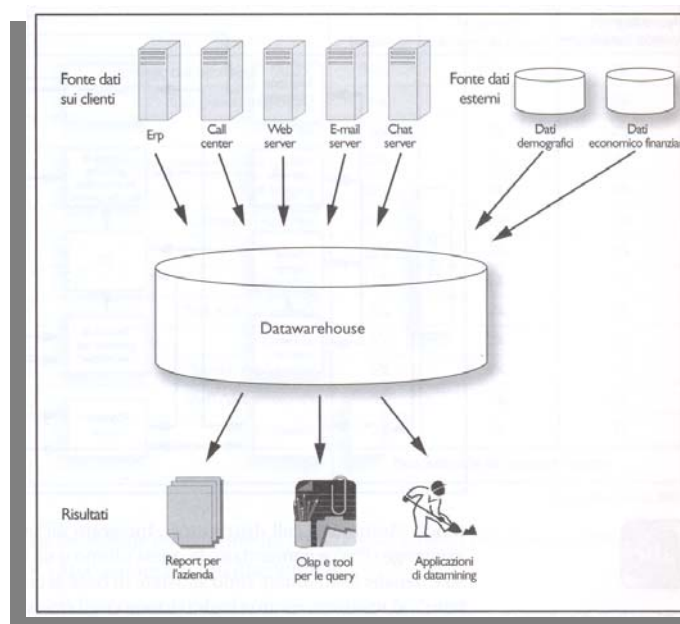


Fig. 6: il sistema di datamining per il Crm

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

Il sistema di CRM permette di governare tale complessità grazie ad una piattaforma di strumenti con le più avanzate soluzioni in termini di raccolta e analisi dei dati, definizione dei contenuti, interfaccia, sulla quale i vari canali trovano l'integrazione, permettendo a chiunque operi per l'azienda di avere un'univoca visione del cliente.

Le componenti tecnico-applicative di cui si compone il sistema di CRM dovranno essere in grado di monitorare in continuazione il comportamento della clientela nella sua evoluzione, raccogliendo i dati sul cliente, consentire tutte le analisi necessarie per impostare le azioni finalizzate all'acquisizione, sviluppo, mantenimento della clientela, individuare e segnalare il segmento di appartenenza del cliente, il profilo, le anomalie comportamentali, le situazioni di abbandono o di riduzione dell'intensità d'uso dei servizi, la propensione all'acquisto di nuovi prodotti, la sensibilità alle azioni promozionali dell'impresa, i bisogni insoddisfatti, il grado di soddisfazione raggiunto, il livello di rischio, il tipo e le modalità di utilizzo dei canali distributivi, e tutto quello che potrebbe essere utile all'organizzazione per trarre il maggior valore dalla relazione con il cliente: queste informazioni permettono lo sviluppo di modelli analitici che consentono di esaminare e misurare differenti forme di relazione.

Questa infrastruttura tecnologica per l'analisi dei dati è costituita da database e datawarehouse, che raccolgono le informazioni di diversa provenienza producendo informazioni utili all'analisi strategica.

Il presupposto del datawarehouse è quello di rendere omogenei dati provenienti da più sistemi transazionali separati, quali il sistema ERP o altri database aziendali, e di consolidarli in un'unica base di dati integrata e consistente.

Per riuscire a gestire questa enorme quantità di dati che si viene a creare è necessario, successivamente, predisporre una serie di strumenti di Business intelligence in grado di interpretare queste informazioni.

Le soluzioni di Business intelligence vanno ben al di là delle piattaforme tecnologiche e dell'utilizzo del software più avanzato, bisogna che accanto a una solida architettura di base ci sia una gestione corretta dell'informazione.

L'informazione che deriva dai datawarehouse viene resa tale grazie a particolari processi di analisi: **la tecnologia olap (OnLine analytical processig) finalizzata a soddisfare prettamente analisi statistiche, e i datamining, che consistono in processo di estrazione delle informazioni, dei modelli comportamentali e dei trend spesso sconosciuti a priori e racchiusi nei dati.**

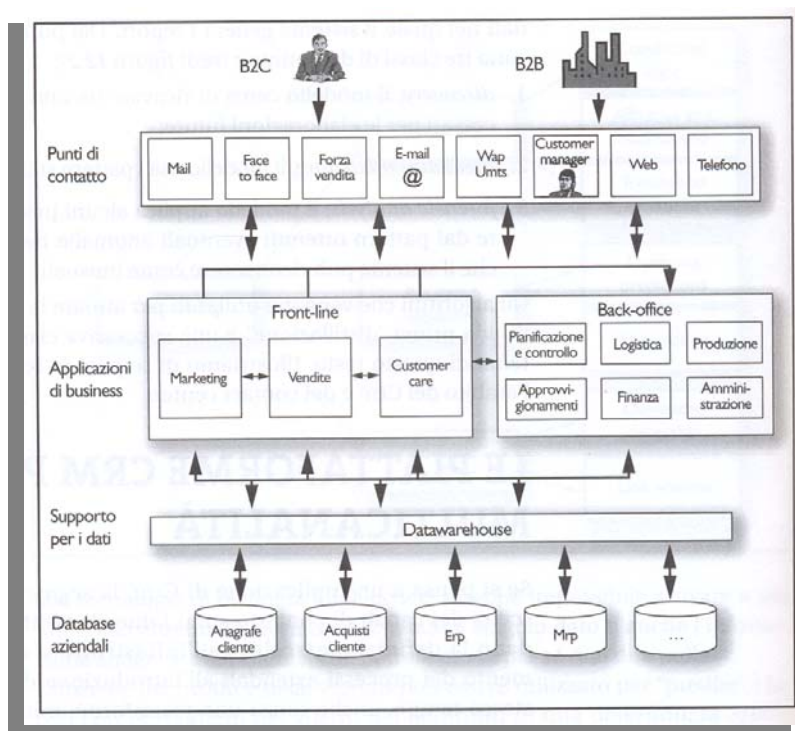


Fig. 7: piattaforma multicanale per il Crm

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

Il datawarehouse si trova quindi ad immagazzinare una enorme quantità di dati derivanti in parte da delle azioni inconsapevoli del cliente, come ad esempio per le applicazioni web, azioni come i click, la visita di banner, l'accesso tramite username e password nel sito aziendale, ai quali vengono aggiunti dati derivanti dal marketing, in particolare dati demografici ed economico finanziari.

Con le attuali tecnologie quasi tutti gli eventi che vengono creati in uno dei canali a disposizione dell'azienda possono venire registrati e scritti nel datawarehouse.

Sarà compito dell'azienda cercare di eliminare i dati superflui, di individuare solo quelle informazioni che realmente possono servire per una analisi prospettica del cliente, evitando così sprechi di tempo e denaro.

Capitolo 3

La fidelizzazione del cliente

METODI DI MISURAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION

3.1

Dalle considerazioni fatte sino a questo punto risulta chiaro che per l'azienda la soddisfazione del cliente è un'imperativo importante, tuttavia, oltre a sviluppare dei modelli imperniati sulla soddisfazione della clientela è necessario predisporre degli indicatori di controllo in grado di rilevare i giudizi espressi dalla clientela: nascono per questa ragione dei metodi di misurazione e monitoraggio della customer satisfaction.

Gli obiettivi che spingono le imprese a realizzare delle indagini conoscitive sulla soddisfazione della clientela sono molteplici:

- misurare la performance all'interno dell'azienda e individuare eventuali inefficienze procedurali
- instaurare un rapporto più continuo e di fiducia con i propri consumatori in modo da generare un positivo scambio di informazioni utili per capire le aspettative della clientela.

E' possibile individuare due macro categorie di sistemi di misurazione: indiretti e diretti.

I sistemi di misurazione diretti si riferiscono a quelle tecniche che prevedono una reale partecipazione del cliente, al quale viene chiesto di esprimere un giudizio chiaro e preciso sul livello di soddisfazione e sulla qualità del prodotto/servizio offertogli.

Le principali tecniche di metodi diretti sono:

- la Critical Incident Technique (CIT) è una misurazione della customer satisfaction finalizzata alla raccolta e classificazione dei giudizi dei clienti in merito al prodotto offerto realizzato attraverso un breve questionario. Tale tecnica consente di registrare gli avvenimenti e gli stati d'animo dei clienti in un critical incident. Incident si riferisce a un qualunque episodio legato all'erogazione del servizio, mentre critical si riferisce ad avvenimenti meritevoli di essere ricordati perchè hanno contribuito ad aumentare o a diminuire la soddisfazione del cliente in modo significativo. Attraverso l'analisi dei critical incident si è in grado di dedurre quali sono i fattori fondamentali del prodotto/servizio e della sua erogazione che determinano la soddisfazione del cliente

- il Problem Detection System (PDS) è una tecnica che indaga le reali percezioni del servizio erogato e non le aspettative del cliente e tende ad individuare i fatti e i problemi connessi alla fruizione del servizio

- il metodo del PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) consiste nell'individuare degli attributi ritenuti importanti nelle scelte d'acquisto dei consumatori e consente di individuare e graduare in ordine di importanza gli attributi del servizio che incidono sulle decisioni di acquisto del cliente

- la Customer Satisfaction Survey (CSS) è, invece, una tecnica utilizzata quando le esigenze dei clienti sono già conosciute e l'obiettivo dell'indagine è misurare i miglioramenti qualitativi conseguiti nel corso del tempo. Questa tecnica fonda la sua indagine su tre aree fondamentali: sulla soddisfazione del cliente, sull'opinione della domanda primaria e sugli intermediari. Tale tecnica offre, quindi, il vantaggio di fornire informazioni su tre punti di vista differenti e di effettuare dei confronti temporali circa la soddisfazione rilevata

- il Modello Servqual - messo a punto da Parasuraman, Zeithaml e Berry - è forse l'indagine customer satisfaction più conosciuta e diffusa. Esso si compone di due serie di ventidue domande precodificate, volte a indagare rispettivamente le attese e le percezioni del consumatore rispetto al servizio erogato:

questo è importante alla luce del fatto che la qualità di un servizio è misurata dal cliente quale differenza tra le sue attese e le sue percezioni rispetto ad ogni elemento del servizio che egli giudica importante.

La prima serie misura le aspettative generiche dei clienti in relazione ad una categoria di servizi, la seconda misura il giudizio del cliente sull'azienda oggetto della ricerca nell'ambito della categoria di servizi trattata.

Le risposte vengono raccolte su una scala di Likert a 7 punti avente come estremi “assolutamente d'accordo” [7] e “assolutamente in disaccordo” [1]. Gli aspetti indagati da questo questionario fanno riferimento a cinque dimensioni ritenute fondamentali per la qualità del servizio:

- ❖ gli elementi tangibili: l'aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale
- ❖ l'affidabilità: la capacità dell'impresa di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso
- ❖ la capacità di risposta: la volontà dell'impresa di aiutare il cliente e di fornire il servizio con prontezza
- ❖ la capacità di assicurare: la competenza e la cortesia del personale e la sua capacità di ispirare fiducia e sicurezza
- ❖ l'empatia dimostrata verso il cliente: l'assistenza premurosa e individualizzata che l'azienda riserva ai suoi clienti.

Queste dimensioni forniscono una rappresentazione concisa dei criteri fondamentali che i clienti utilizzano nel giudicare la qualità del servizio.

Oltre a queste tecniche tradizionali se ne stanno sviluppando delle altre sempre con obiettivo primario quello di misurare il livello di efficienza/efficacia complessivo, associato alla prestazione erogata, ma soprattutto quello di isolare singoli aspetti dell'erogazione realizzando delle mappe relative ai punti di forza e ai punti di debolezza del servizio.

La difficoltà principale che si riscontra nell'utilizzo di queste tecniche di misurazione della customer satisfaction sta nel fatto che non sempre è possibile individuare lo strumento giusto, che ha la capacità di cogliere un fenomeno in maniera completa e che si applichi indistintamente ad una pluralità di fenomeni o di situazioni.

COME FIDELIZZARE IL CLIENTE

3.2

La teoria della soddisfazione dei clienti ha individuato diverse definizioni di soddisfazione della clientela. Intuitivamente è possibile ipotizzare che essa sia direttamente correlata ai benefici che il cliente riceve e inversamente correlata al prezzo che il cliente paga.

Quindi per incrementare la soddisfazione un'azienda può:

- far percepire che i propri prodotti offrono un numero di benefici (materiali e immateriali) rilevanti rispetto ai bisogni del cliente e differenziali rispetto a quelli offerti dai concorrenti

- far percepire i propri prodotti come maggiormente convenienti rispetto a quello dei concorrenti.

Per applicare un'efficace azione di fidelizzazione bisogna conoscere i bisogni e i gusti del singolo cliente e personalizzare l'offerta è il modo migliore per risolvere i suoi problemi, in base alle esigenze specifiche di ogni cliente.

La personalizzazione è comunque un passo nella strategia difficile da applicare, bisogna disporre tecnologie produttive flessibili, di cui non tutte le aziende dispongono.

E' importante sottolineare che solo le aziende che riusciranno a utilizzare la propria flessibilità per offrire attributi differenziali di prodotto o servizio effettivamente apprezzati dai clienti saranno in grado di fidelizzare i propri clienti.

L'azienda deve quindi cercare di:

- ampliare al massimo la propria gamma offerta, stante la flessibilità tecnologica disponibile

- orientare l'estensione della gamma (in termini di attributi di prodotto e servizio) in funzione e in coerenza dei gusti individuali dei propri clienti
- proporre ai singoli clienti proprio le varianti di gamma più adatte ai loro peculiari gusti ed esigenze.

Cercare di proporre il prodotto/servizio giusto al cliente adatto risulta estremamente difficile. Per questo un'azienda dovrebbe acquisire il maggior numero di informazioni sui singoli clienti e gestirli come se fosse un unico interlocutore.

In quest'ottica tutti i vari reparti, dal marketing al Contact Center dovrebbero disporre delle stesse informazioni sul cliente, e dovrebbero disporre delle stesse regole di gestione e degli stessi piani di azioni per determinati gruppi di clienti.

Inoltre, informazioni e piani andrebbero condivisi da tutti i canali di contatto che l'azienda adotta, per gestirlo in maniera unitaria e creare una relazione di fiducia di lungo periodo.

I NUMERI DEL CRM

3.3

Le imprese stanno cominciando a investire in iniziative di CRM, che comprendono in particolare, ma non solo, i call e i contact center.

I principali clienti delle piattaforme CRM sono i servizi finanziari (22%) e le telecomunicazioni (19%) come illustrato nel grafico:

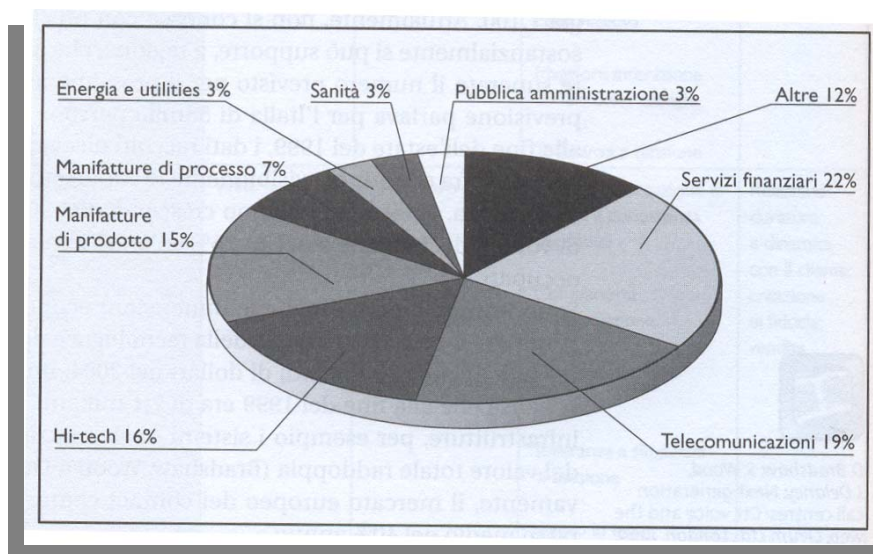


Fig. 7: divisione della spesa per il Crm nei vari settori a livello mondiale

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

Secondo recenti statistiche condotte in Europa i progetti di CRM sono in fase di attivazione o elaborazione in quasi il 50% delle aziende. Un recente rapporto aggiunge anche che tra le aziende che dichiarano di non avere strategie di CRM, il 28% anticipa che saranno implementate nei prossimi anni, mentre la restante percentuale risulta incerto o non si aspetta di implementare nessuna strategia nel futuro.

La maggior parte degli investimenti attualmente è concentrata nei call center, sull'attivazione e sulla realizzazione di infrastrutture di servizi front e back office.

Secondo un rapporto della Xerox afferma che il 60% delle aziende che stanno gestendo relazioni con i propri clienti attraverso tecniche di CRM, solo un terzo ne sta traendo reali

vantaggi, questo per il fatto che ancora poche aziende lo usano come strumento per aumentare la profittabilità.

Le aziende si focalizzano soltanto sui sistemi tecnologici, ignorando processi e persone, non cambiando i modi di fare analisi e trascurando la necessaria formazione del proprio team.

L'Italia in particolare è partita in ritardo rispetto alle altre nazioni europee, ma sta rapidamente rimontando, infatti, ad oggi il settore rappresenta un vero e proprio fulcro per la creazione di nuova occupazione. Se nel 1994 i call center erano solo 39, alla fine del 2000 si è passati a 1.080 call center attivi.

Ci sono da segnalare alcuni casi molto interessanti, come elevati trend di crescita in particolare nel settore delle telecomunicazioni, servizi finanziari, servizi della pubblica amministrazione e nell'**outsourcing**.

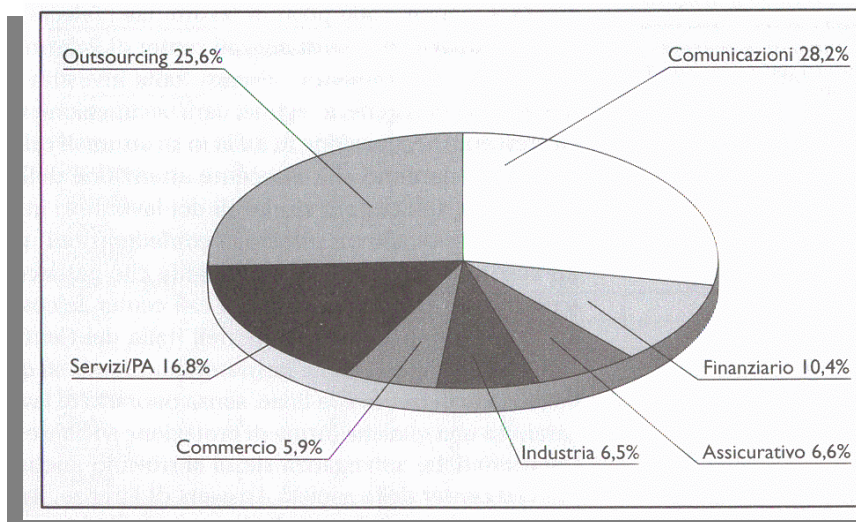


Fig. 8: crescita delle postazioni di call center per settore

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

I contact center e i processi di customer care possono essere gestiti in proprio o in outsourcing con l'assegnazione a società esterne.

A livello mondiale quest'ultima modalità di gestione è in forte crescita soprattutto per i seguenti motivi:

- ridurre e controllare i costi
- ridurre gli investimenti iniziali
- gestire l'impatto delle nuove tecnologie
- ridurre i rischi.

La filosofia dell'outsourcing si è sviluppata notevolmente all'estero, mentre in Italia si è sempre cercato di allestire la struttura direttamente nella propria azienda. Tale tendenza anche in Italia si sta invertendo, le aziende ricorrono maggiormente alle società specializzate per due motivi fondamentalmente: per mancanza di finanziamenti per allestire e far decollare la struttura, e per mancanza o insufficienza delle competenze professionali necessarie per la gestione dei call center.

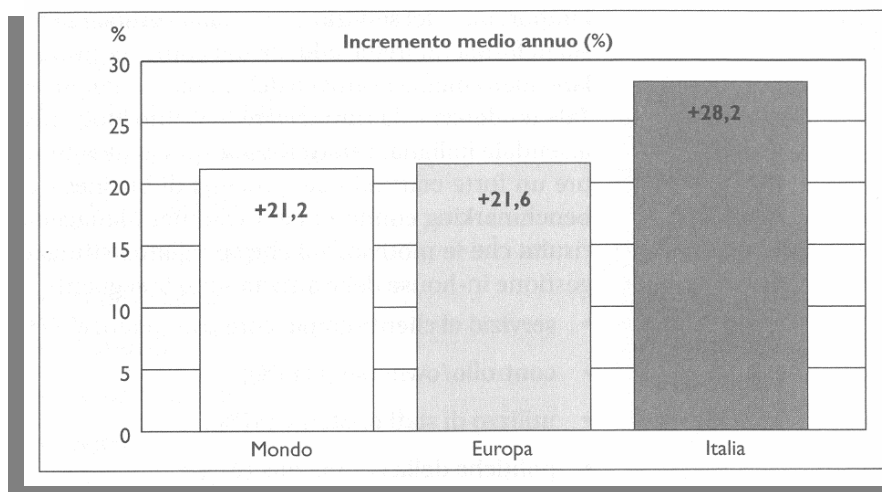


Fig. 9: crescita dell' outsourcing dei servizi al cliente

Fonte: Bagnara S., Call & contact center, Il sole 24 ore

Nonostante questo, molte aziende in Italia preferiscono gestire ancora internamente i propri call center e questo per motivi prevalentemente legati all'importanza della gestione del cliente e alla sensibilità e importanza dei dati: molte aziende sono diffidenti sul fatto di "dare fuori" il proprio parco clienti senza incorrere in una fuga di informazioni.

La maggior parte dichiara di avere la necessità di controllare direttamente le attività dei contact center in virtù della loro rilevanza percependo così una maggiore fidelizzazione del cliente dovuta:

- a un maggior controllo e all'utilizzo di personale interno all'azienda, e quindi più propenso a guardare l'immagine e il profitto aziendale, rispetto a personale esterno che lavora nelle società di outsourcing
- una gestione efficace dei costi: l'azienda vede effettivamente come si muove il call center e come viene gestito verificandone direttamente in casa i risultati.

I FALLIMENTI DEL CRM

3.4

Il CRM è un concetto talmente in espansione e legato agli sviluppi tecnologici nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni, che è molto difficile prevedere quali saranno le possibili evoluzioni future. Quello che è possibile intravedere già oggi, è che l'implementazione di una politica di CRM è sempre meno un lusso e sempre più una necessità per tutte le aziende che si muovono su un mercato globale e concorrenziale. Allo stesso tempo va sempre più rafforzandosi lo stretto legame tra CRM e nuove tecnologie. Il CRM è continuamente alla ricerca di nuovi mezzi per avvicinare e conoscere i suoi clienti e l'avvento dei dispositivi di comunicazione mobile della prossima generazione potrebbe rappresentare un'importante strada da percorrere.

Sulla base di quanto visto sinora, il CRM appare un processo professionale e razionale, che dovrebbe come tale generare risultati positivi.

Purtroppo in realtà, ad oggi il 50% dei progetti di CRM fallisce perché non si determina alcun risultato sul business delle aziende e la maggior parte dei progetti falliti soffrono in particolar modo di una sovravalutazione della componente tecnologica.

L'errore più comune in cui ci si imbatte quando si parla di Customer Relationship Management è quello di equiparare tale concetto a quello di un software. Il CRM non è una semplice questione di *marketing* né di sistemi informatici, ma riguarda l'azienda e la sua visione nel complesso; il CRM è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione sia nel caso del *business-to-business* sia in quello del *business-to-consumer*.

I motivi di questi fallimenti possono essere riassunti in quattro cause, che si traducono in altrettanti pericoli da evitare:

- implementare una strategia CRM prima di aver definito una strategia nei confronti del cliente. Un processo di CRM può rispondere all'obiettivo di selezionare i clienti più profittevoli e marginalizzare i meno interessanti solo dopo aver definito, con corrette scelte strategiche, quali sono le caratteristiche di questi clienti e quali sono le loro aspettative sulle quali si intende puntare
- applicare un progetto di CRM prima di aver preparato l'organizzazione a sostenerlo. Applicare una tecnologia di CRM prima di aver diffuso un reale orientamento al cliente in tutta l'azienda: è indispensabile creare preliminarmente una nuova cultura aziendale
- ritenere che elevati investimenti in tecnologia costituiscano da soli un vantaggio sufficiente
- cercare di forzare, anziché capire, i clienti. Il CRM è innanzitutto un processo bi-direzionale dove un'azienda può voler stabilire legami più stretti con i clienti ad alto potenziale. Forzare il rapporto senza aver prima trovato la chiave giusta può essere addirittura controproducente.

CONCLUSIONI

A seguito dei rapidi cambiamenti che hanno luogo nell'ambiente in cui le Imprese si trovano ad operare, si rende ormai imprescindibile, per quelle che ambiscono al successo, perseguire l'obiettivo di un miglioramento continuo delle relazioni con la clientela.

Il Customer Relationship Management (CRM) nasce per rispondere a tale esigenza.

Si tratta, infatti, di una strategia volta a costruire, sviluppare e mantenere nel tempo una relazione efficace e proficua con i clienti, utilizzando tutte le informazioni che l'azienda riesce a trarre su di essi per incrementare il livello della value proposition percepito da parte della clientela reale o potenziale, indipendentemente dal canale di interazione.

Con il CRM l'attenzione si sposta dalla cura della singola transazione alla cura della relazione con il cliente durante tutto il suo ciclo di vita; in sostanza, la redditività dell'azienda è vista come dipendente dal comportamento d'acquisto dei suoi clienti nel medio-lungo periodo.

Il sistema di CRM permette di governare tale complessità grazie ad una piattaforma di strumenti con le più avanzate soluzioni in termini di raccolta e analisi dei dati, definizione dei contenuti, interfaccia, su cui i vari canali trovano l'integrazione, permettendo a chiunque operi di avere un'unica visione del cliente.

L'implementazione di una chiara strategia di Customer Relationship Management implica un processo che coinvolge l'intera impresa. Il CRM comporta, un importante e complesso disegno organizzativo, che può, o forse deve, riguardare tutte le realtà aziendali e che ruota intorno alla figura oggi oggetto di analisi, il responsabile CRM o Customer Relationship Manager.

Realizzare un valido impianto di CRM significa, infatti:

- definire il processo operativo di funzionamento del sistema di CRM; adottare una nuova logica di approccio al mercato
- adattare la struttura organizzativa aziendale alle nuove logiche operative di marketing del CRM.
- dotarsi di un'infrastruttura tecnico-applicativa di supporto ai processi sopra definiti.

Il grado di cambiamento richiesto è evidente, ma altrettanto evidenti sono i vantaggi realizzabili attraverso un processo di CRM: **passare da una gestione ridondante e allo stesso tempo inefficace di ciascun cliente da parte dell'azienda**, in virtù delle differenti funzioni aziendali e dei diversi canali di comunicazione che interagiscono con lo stesso, **ad una visione unica dell'interazione cliente-azienda**.

BIBLIOGRAFIA

Sebastiano Bagnara, Enrico Donati, Thomas Schael

Call & Contact Center: Strategie di customer relationship management nelle imprese pubbliche e private, Edizione 2002, Il sole 24 ore

Antonio Busacca

Costruire la fedeltà, Edizione 1998, Il sole 24 ore libri

Busacca B.Iacovono L.

La propensione alla customer satisfaction nelle imprese industriali, Edizione 1995
Micro & Macro Marketing

Antonio Chirumbolo, Lucia Manetti

Le ricerche di Marketing, Edizione 2004, Cedam

Giorgio Corigliano

Marketing: Strategie e Tecniche, Edizione 2004, Etas

Maria Teresa Cuomo

La Customer Satisfaction, vantaggio competitivo e creazione di valore
Edizione 2000, Cedam

Andrea Farinet , Eleonora Ploncher

Customer Relationship Management, approci e metodologie, Edizione 2002, Etas

Andrea Fiorentini

La teoria della soddisfazione del cliente e sue implicazioni per le strategie d'impresa, in Finanza, Marketing e Produzione. Edizione 1996, Cedam

