

Jim Blythe

Fondamenti di marketing

Edizione italiana
a cura di Elena Cedrola



Indice

Prefazione all'edizione italiana	XIII
Prefazione alla terza edizione	XV
Ringraziamenti	XVII
1 Che cosa fa chi si occupa di marketing?	1
Introduzione	2
Che cos'è il marketing	2
Lo sviluppo del concetto di marketing	3
<i>Caso di studio 1: Hotelplan Italia e turismo sostenibile</i>	7
Il marketing e le altre funzioni aziendali	9
I compiti quotidiani del marketing	9
Attività di marketing	11
Significato di alcuni termini di marketing	13
Quando il marketing incontra resistenze: come affrontarle	14
Citazioni sul marketing	15
<i>Caso di studio 2: Tesco e l'orientamento al cliente</i>	17
SINTESI CONCLUSIVA	19
2 L'ambiente di marketing	21
Introduzione	22
L'ambiente di marketing	22
L'ambiente esterno	22
L'ambiente interno	35
<i>Caso di studio 3: Ermenegildo Zegna S.p.A. e il mercato giapponese</i>	36
SINTESI CONCLUSIVA	40

3	Consumatori e compratori: comportamenti a confronto	41
	Introduzione	42
	Il comportamento del consumatore	42
	La percezione	50
	I fattori che influiscono sulle decisioni d'acquisto	51
	L'acquisto d'impulso	57
	Il comportamento dell'acquirente industriale	58
	<i>Caso di studio 4: Eurispes e il paniere dei consumi italiani</i>	62
	SINTESI CONCLUSIVA	67
4	Segmentazione, targeting e posizionamento	69
	Introduzione	70
	Perché segmentare il mercato	70
	Le variabili di segmentazione	72
	La segmentazione dei mercati industriali	77
	L'efficacia della segmentazione	78
	Il targeting	79
	Il posizionamento	82
	Come formulare le previsioni di vendita	85
	<i>Caso di studio 5: La segmentazione del mercato turistico in Italia</i>	88
	SINTESI CONCLUSIVA	92
5	Le ricerche di mercato	93
	Introduzione	94
	Le ricerche di mercato: perché è necessario farle	94
	Il processo di ricerca	96
	L'approccio con gli intervistati	98
	L'analisi dei risultati	106
	<i>Caso di studio 6: GPF e il Monitor 3SC</i>	112
	SINTESI CONCLUSIVA	118
6	Prodotti, branding, confezione	119
	Introduzione	120
	Che cos'è un prodotto	120
	La classificazione dei prodotti	121
	La gestione della linea di prodotto	124
	Il marketing dei servizi	130
	Lo sviluppo di prodotti migliori	133

La diffusione dell'innovazione	139
Il branding	141
I problemi strategici del branding	145
L'estensione del brand	149
Marchi commerciali	150
La confezione	152
<i>Caso di studio 7: Lince S.p.A. e l'innovazione di prodotto</i>	153
SINTESI CONCLUSIVA	156
7 Strategie di determinazione dei prezzi	157
Introduzione	158
Le teorie economiche del prezzo e del valore	158
I prezzi e l'orientamento al mercato	161
Come si determinano i prezzi	170
<i>Caso di studio 8: Il riposizionamento del marchio Seiko</i>	172
SINTESI CONCLUSIVA	175
8 La distribuzione	177
Introduzione	178
Logistica e distribuzione	178
I grossisti	183
I rivenditori al dettaglio	185
La gestione dei canali di distribuzione	189
L'Efficient consumer response (ECR)	191
<i>Caso di studio 9: Avon Cosmetics e la struttura del canale diretto</i>	193
<i>Caso di studio 10: Conad Adriatico e il geomarketing</i>	195
SINTESI CONCLUSIVA	200
9 Comunicazioni di marketing e strumenti promozionali	201
Introduzione	202
La teoria della comunicazione di marketing	202
Segni e significato	204
Come sviluppare le comunicazioni	206
Il mix promozionale	208
La gestione della pubblicità	209
La promozione delle vendite	217
La vendita personale	221
La gestione della forza di vendita	222
La gestione delle pubbliche relazioni	227
L'integrazione del mix promozionale	239

La pianificazione della campagna	241
L'agenda promozionale	242
<i>Caso di studio 11: Angelini e la comunicazione Tantum Verde</i>	244
SINTESI CONCLUSIVA	247
10 Definizione, realizzazione e controllo dei piani di marketing	249
Introduzione	250
Il processo di pianificazione delle attività di marketing	250
Il marketing audit	251
Obiettivi aziendali	252
La pianificazione tattica	256
Alternative organizzative	258
Strategie promozionali	259
La definizione del budget	261
Controllo e valutazione delle performance di marketing	263
I sistemi di feedback	265
<i>Caso di studio 12: Il marketing mix di Legoland</i>	267
SINTESI CONCLUSIVA	269
11 Il marketing internazionale	271
Introduzione	272
Iniziative per il commercio mondiale	272
Le ragioni dell'internazionalizzazione	275
Barriere all'internazionalizzazione	279
La segmentazione globale	280
Strategie d'ingresso nel mercato internazionale	281
La globalizzazione	285
<i>Caso di studio 13: Tombolini S.p.A. e l'analisi dei mercati esteri</i>	288
SINTESI CONCLUSIVA	292
12 Il marketing del ventunesimo secolo	293
Introduzione	294
Marketing relazionale e marketing tradizionale	294
Le persone con cui si intraprende un rapporto d'affari	301
Come sviluppare un approccio di marketing relazionale	302
L'Internet marketing	310
L'etica del marketing	315
La strategia di marketing sostenibile	316

Il mercato del ventunesimo secolo	317
<i>Caso di studio 14: La carta di credito Egg</i>	319
SINTESI CONCLUSIVA	321
13 Il Customer Relationship Marketing di Elena Cedrola	323
Introduzione	324
La relazione e lo sviluppo della learning relationship	327
I quattro obiettivi d'impresa per la creazione e l'implementazione del Customer Relationship Marketing	330
La struttura tecnologica a supporto del CRM	339
La componente organizzativa del CRM	349
<i>Caso di studio 15: Banca Intesa S.p.A. e il Customer Relationship Marketing</i>	350
SINTESI CONCLUSIVA	355
Bibliografia	357
Indice analitico	367

Il Customer Relationship Marketing

di Elena Cedrola

Obiettivi

Dopo aver letto questo capitolo sarete in grado di:

- individuare gli elementi principali alla base della filosofia di CRM;
- impostare una *learning relationship* con i clienti;
- comprendere l'equazione delle fiducia;
- realizzare un piano di CRM;
- conoscere gli strumenti più attuali per promuovere e sviluppare la relazione con i clienti;
- individuare gli elementi che compongono la struttura tecnologica a supporto del CRM.

INTRODUZIONE

La dinamica dei rapporti cliente-impresa è mutata radicalmente nel tempo. I clienti sono sempre stati il cuore dell'attività dell'azienda, quanto meno nelle strategie di crescita di lungo termine, di marketing, di sviluppo delle vendite, di sviluppo dei prodotti, dell'organizzazione e della distribuzione del lavoro.

Molte imprese hanno anche incoraggiato il coinvolgimento della clientela attuale e potenziale nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti e servizi, si sono ristrutturate e hanno adottato una gestione incentrata sui prodotti e servizi che creavano e vendevano. Il tutto è stato facilitato dallo sviluppo della tecnologia.

Per incrementare la quota di mercato, le imprese hanno fatto ampio utilizzo di mass marketing e di comunicazione di massa, al fine di raggiungere il maggior numero di potenziali clienti. Il risultato di tutte queste attività è stato la trasformazione di molti prodotti e servizi in *commodities*; di conseguenza è aumentata l'importanza della marca, al fine di rendere la propria offerta diversa da quella della concorrenza. In effetti le marche sono nate come sostituto della relazione impresa-cliente che le grandi aziende non erano più in grado di assicurare, anche con i clienti più vicini. Lo sviluppo e la diffusione delle marche furono facilitati dalla pubblicità attraverso i mass media, che molto contribuì allo sviluppo della familiarità con i prodotti, alla costruzione di un'immagine definita e alla creazione della fiducia. Gli obiettivi d'impresa erano generalmente ordinati in base al percorso indicato nella Figura 13.1, che esprime la transizione dalla conoscenza, alla preferenza, alla fedeltà.

Per molti clienti la marca rappresentava l'affidabilità e la qualità di un prodotto o servizio; tuttavia, nel tempo, ha perso parte della sua importanza. Le imprese sono attualmente immerse nell'era della relazione, dunque il successo di un'offerta e/o di un marchio dipende anche dalla capacità della stessa di raccogliere informazioni sui propri clienti, al fine di riformulare nel tempo la propria proposta di valore.

Come affermano Peppers e Rogers (2004) le imprese stanno creando una *two way brand*. Accanto alla più classica valenza del marchio si sta affiancando, infatti, anche un valore di marca basato sulla relazione con la stessa, o meglio con l'impresa che dalla marca è rappresentata agli occhi del cliente.

Definizione di Customer Relationship Marketing

Che cosa significa per un'impresa focalizzarsi sui clienti come chiave del proprio vantaggio competitivo? Sicuramente non significa migliorare i prodotti o l'efficien-

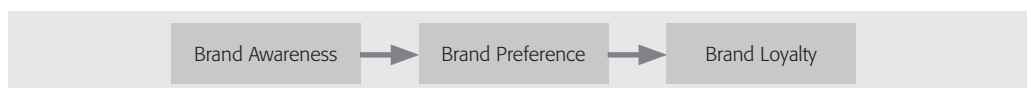


FIGURA 13.1 Il percorso della marca

za operativa, elementi che erano sufficienti in passato. Significa perseguire nuove strategie d'impresa che consentano di aumentare il valore dell'impresa attraverso l'incremento del valore della sua base clienti. Questo attraverso l'attività sequenziale schematizzata nella Tabella 13.1.

Il focus diventa a tutti gli effetti il singolo cliente con i relativi bisogni, non il prodotto, l'efficienza operativa, la riduzione dei prezzi o gli incentivi all'acquisto.

La prima difficoltà che si incontra nel descrivere il modello gestionale rappresentato dal Customer Relationship Marketing è quella di fornirne una definizione, non tanto perché risulti particolarmente arduo trovarla quanto, piuttosto, perché non ne esiste, a tutt'oggi, una univoca sulla quale studiosi e operatori concordino. Il concetto di CRM è talmente ampio e complesso da assumere significati differenti nel momento stesso in cui si cambia prospettiva di analisi.

Assumendo il punto di vista dei fornitori di tecnologia, il CRM viene spiegato come un software intelligente, un insieme integrato di strumenti informatici, proposto nel suo complesso all'azienda, in grado di coordinare e sincronizzare tra di loro i settori vendite, marketing e customer service, attraverso tutti i canali di comunicazione e di contatto con il mercato. Si parla, in questo caso, di CRM intendendolo come strumento informatico.

Un altro punto di vista assumibile è quello di chi considera il CRM come un approccio per migliorare l'efficacia e l'efficienza della funzione distributiva, uno strumento di vendita il cui impiego consente di offrire il prodotto giusto, al cliente giusto, nel momento giusto e attraverso il canale giusto, incrementando contemporaneamente il valore offerto alla clientela, mediante un'offerta puntuale, e quello agli azionisti, attraverso l'ottimizzazione del rapporto risultati/costi dell'attività di vendita.

L'ultimo approccio al concetto di CRM è quello di chi lo considera come una filosofia di gestione che mira a creare valore per gli azionisti attraverso una gestione il più possibile personalizzata della relazione con la clientela. Attraverso il Customer Relationship Marketing, dunque, la gestione aziendale viene focalizzata sulle relazioni create con la clientela e la loro importanza è tale da riuscire a influenzare

TABELLA 13.1 L'aumento del valore della base clienti

Fonte: Adattamento da Peppers e Rogers 2004, p. 5.

Acquisizione	• acquisire clienti profittevoli
Mantenimento	• trattenere il più a lungo possibile i clienti profittevoli • rivitalizzare i clienti profittevoli • eliminare i clienti non profittevoli
Crescita	• promuovere il cross-selling (vendita di altri prodotti) • promuovere l'up-selling (vendita di prodotti di gamma superiore) • sviluppare il passaparola • ridurre i costi operativi e relativi ai servizi

ogni aspetto decisionale d'impresa. In un contesto del genere quindi, la stessa redditività diventa conseguenza della qualità delle relazioni, tanto che i suoi principali driver risultano essere le modalità di selezione e acquisizione della clientela e la minimizzazione dei costi di gestione delle relazioni con essa create.

Questo approccio al CRM è sicuramente il più completo e corretto, in quanto fa propria una prospettiva olistica nella quale tecnologia, cultura aziendale orientata al cliente, strutture organizzative appropriate, competenze professionali e meccanismi operativi si fondono per dar vita a un nuovo concetto di operatività che viene riportato perfettamente in quella che è, tra le tante, la definizione più utilizzata.

Il CRM è la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori e azienda. Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, e si realizza ponendoli al centro del business e integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia e il processo di business stesso.

Per esempio, per una catena di supermercati l'applicazione di questo concetto significa porre l'attenzione non soltanto sulla quota di mercato servita e a mantenere il cliente, ma anche ad altri ambiti (individuati nella Figura 13.2).

In questo caso si sottolinea l'incremento della spesa media, agendo contemporaneamente sulla frequenza di acquisto e sullo sviluppo della spesa per i periodi futuri. Alla luce di quest'affermazione, dovrebbero ricevere attenzione e iniziative diverse due clienti apparentemente uguali, se si considera il fatturato mensile, ma differenti per frequenza e fatturato potenziale: la signora Bianchi, pensionata che vive da sola (spesa media settimanale 50 euro, frequenza media settimanale 3) e la signora Rossi, casalinga con 2 figli (spesa media settimanale 100 euro, frequenza media settimanale 1,5).



FIGURA 13.2 Obiettivi del CRM per un supermercato

L'attenzione dell'impresa, focalizzata sul cliente, si sposta dunque dalla semplice quota di mercato, con la quale si perseguono economie di scala finalizzate all'incremento della quantità venduta attraverso la creazione di prodotti standardizzati, alla quota sul cliente (o quota portafoglio cliente), finalizzata a ottenere economie di scopo mediante la differenziazione dei prodotti/servizi e la loro offerta ai clienti sulla base di specifiche esigenze. Le implicazioni strategiche e operative della nuova ottica d'impresa sono sintetizzate nella Tabella 13.2.

Le strategie illustrate si possono perseguire entrambe, ma con strumenti e approcci differenti, poiché nel marketing tradizionale (*mass*) clienti e impresa sono "avversari" nel gioco, un gioco a somma zero; se il cliente ottiene uno sconto l'impresa perde margini e viceversa. Il cliente vuole comprare al prezzo più basso e l'impresa vuole vendere a quello più alto. Al contrario, un'impresa *customer based* bilancia la collaborazione con i clienti con il profitto.

È comunque chiaro che in questa nuova ottica, gli obiettivi di soddisfazione, fidelizzazione e sviluppo di relazioni reciprocamente vantaggiose nel medio-lungo periodo possono essere raggiunti solamente attraverso un'accurata attività di conoscenza della propria base clienti: sarà infatti impossibile riuscire a soddisfare la propria clientela se neppure la si conosce o se, peggio ancora, non si è in grado di quantificarla con esattezza.

LA RELAZIONE E LO SVILUPPO DELLA LEARNING RELATIONSHIP

Il nuovo tipo di impostazione strategica si basa sulla relazione, ma che cos'è una relazione? Cosa significa per un'impresa avere relazioni con i suoi clienti? È possibile

TABELLA 13.2 Implicazioni strategiche delle ottiche d'impresa

Fonte: Peppers e Rogers 1999.

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

avere una relazione quando non ci si conosce reciprocamente? Un'impresa può affermare di avere una relazione con un cliente che non conosce? È possibile per un cliente avere una relazione con un marchio?

Quello che un'impresa può realizzare è una *learning relationship*, che è incrementale e deriva da un rapporto intimo e di collaborazione e dialogo tra impresa e cliente. Alla base vi è l'opportunità data dal cliente all'impresa di insegnarle quello di cui ha bisogno o desidera e di instaurare un rapporto. In questo il cliente investe tempo e fiducia, costituendo progressivamente una barriera all'abbandono dell'impresa, in quanto vengono a crearsi *switching costs* (costi di cambiamento) più o meno elevati. In questa relazione il cliente comprende maggiormente i suoi bisogni e l'impresa, allo stesso modo, fa chiarezza sui propri punti di forza e di debolezza.

La realizzazione di una strategia di *learning relationship* dipende dalla capacità dell'impresa di scoprire e utilizzare/gestire informazioni utili sul cliente. È indubbio che la tecnologia informatica ne favorisca l'implementazione, in quanto consente la realizzazione di quell'approccio di marketing one to one che è artefice degli incrementi della *customer retention* e, di conseguenza, della profittabilità aziendale. La *customer retention* ha infatti effetto sulla crescita dei profitti a seguito dei seguenti fattori:

- incremento numero e quantità acquisti;
- riduzione costi operativi;
- passaparola verso clienti attuali e potenziali;
- possibilità di applicare *premium prices*.

La strategia d'impresa basata sulla relazione ha altresì impatto sulla struttura aziendale e sull'operatività. Ecco gli ambiti di intervento che l'impresa deve prendere in considerazione.

- *Sistemi informativi*: investimenti per trattare e distribuire le informazioni.
- *Produzione, logistica e consegna*: le imprese devono essere in grado di personalizzare l'offerta in base alle informazioni e all'interazione con il cliente.
- *Marketing, comunicazione, interazione e customer service*: tutte le attività di marketing e comunicazione devono essere coordinate e concertate in quanto devono costituire un dialogo.
- *Vendite e gestione dei canali*: la difficoltà è quella di riorientare i canali da strutture che veicolano prodotti standardizzati a canali che vendono prodotti personalizzati.
- *Organizzazione*: la struttura deve predisporre gestori di relazione piuttosto che di meri esecutori della vendita.

Oltre a questi ambiti aziendali, la relazione implica la revisione di atteggiamenti mentali e operativi, in quanto racchiude una serie di aspetti che non vanno sottovalutati (Tabella 13.3).

TABELLA 13.3 Elementi che caratterizzano la relazione

Mutualità	Entrambe le parti devono partecipare ed essere consapevoli dell'esistenza della relazione.
Interazione	Deve realizzarsi un effettivo scambio di informazioni.
Iteratività	È necessaria la costruzione di una storia che crei le basi per le future interazioni (per esempio, sportelli automatici di banche che ripropongono i pagamenti già fatti mediante bonifico; Amazon che ricorda i libri acquistati e in base a questi effettua nuove proposte).
Benefici incrementali e reciproci	Siccome il mantenimento di una relazione implica un costo, nessuno si impegnerà in una relazione se non esistono vantaggi continui.
Mutamento nei comportamenti	Ogni interazione deve imprimere delle modifiche nel rapporto.
Unicità	Ogni relazione deve essere unica, non si può parlare di relazione con interi segmenti.
Fiducia	La fiducia è l'elemento principale in una relazione.

Se la fiducia è l'elemento principale di una relazione, risulta importante comprendere quali sono gli elementi che contribuiscono alla sua formazione, siano essi razionali o non razionali. L'equazione della fiducia può essere espressa come:

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

dove

C = credibilità ("credo in quello che dice");

A = affidabilità ("credo che farà quello che dice");

I = intimità ("ho fiducia nel parlare con lui di..");

OC = orientamento al singolo cliente ("ho fiducia che si stia occupando di me personalmente").

È chiaro che l'orientamento al singolo cliente è la variabile di maggior peso nell'equazione, tuttavia l'impresa deve operare su tutte le determinanti individuate, sviluppandole. Per esempio sono sviluppatori di credibilità le informazioni rese on line (perché il cliente può cercare liberamente le informazioni e verificarle); sono sviluppatori di affidabilità il rispetto delle promesse fatte, la definizione di impegni che implicino contatti successivi per poterle mantenere, mostrare al cliente di voler/sapersi adattare alle sue esigenze e richieste.

La realizzazione di un data base relazionale è un importante sviluppatore di intimità, tuttavia il supporto informatico non assicura da solo la realizzazione di un

rapporto. Infatti, a seconda delle modalità di utilizzo può indurre l'incremento o la distruzione di intimità. Per esempio, supponiamo che un cliente chiami il servizio assistenza per un problema di avvio del computer. Si tratta della quarta chiamata legata allo stesso numero di matricola della macchina. Le informazioni derivanti dalle precedenti interazioni possono distruggere intimità se la risposta dell'assistenza è del tipo: "Capisco, il sistema mi segnala che si tratta della quarta chiamata relativa allo stesso problema. È sicuro di aver fatto tutto quello che le è stato indicato di fare la volta scorsa?" Si costruisce invece intimità se le argomentazioni telefoniche del customer service fossero del tipo: "Capisco, il sistema mi segnala che si tratta del quarto problema che ha sulla sua macchina. È sicuramente seccante, mi dica qual è il problema."

La realizzazione di un data base relazionale è anche utile all'attuazione dell'orientamento al cliente. Cruciale sarà in questo caso, oltre all'informazione sul singolo cliente, anche la reale lettura dei suoi bisogni ed esigenze. Non si può costruire nessun orientamento al cliente se l'attività dei responsabili di relazione è guidata dal budget e non dalle diversità che il singolo cliente esprime.

La Tabella 13.4 presenta in sintesi le risultanze di una ricerca svolta da un istituto di credito italiano sulle motivazioni di apertura e successiva chiusura del conto corrente su un campione di ex clienti. Dalle interviste telefoniche effettuate si evince il grande rilievo dato alla relazione, la cui mancanza è stata citata da moltissimi ex clienti quale causa di chiusura del rapporto con l'istituto di credito (domanda a risposta multipla). Peraltro risulta anche la causa scatenante dell'inizio del rapporto di clientela, confermando il rilievo secondario del *pricing* e della comunicazione istituzionale e di prodotto.

In definitiva, la relazione è fondamentale per mantenere rapporti di clientela di lungo periodo, ma necessita di informazioni, che vengono concesse solo in presenza di fiducia.

La vera difficoltà per le imprese è quella di "istituzionalizzare" le relazioni: non è sufficiente affidarle solo all'interazione personale di vendita-cliente, ma tale orientamento deve pervadere l'intera organizzazione.

I QUATTRO OBIETTIVI D'IMPRESA PER LA CREAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING

In genere tutte le imprese utilizzano le informazioni che hanno sui propri clienti per prendere le decisioni migliori. Ma per molte, orientate a un approccio tradizionale, le informazioni servono solo per aggregare i segmenti di mercato, ovvero per definire il cliente "medio" o le esigenze comuni a un gruppo di clientela individuato. Ma l'orientamento alla relazione implica necessariamente che le decisioni e le azioni vengano definite a livello di singolo cliente, utilizzando informazioni specifiche che vanno ovviamente ad aggiungersi a quelle disponibili a livello aggregato, indicative solo di un trend generale. Per questo motivo, l'implementazione di una strategia di CRM non può prescindere dalla definizione dei seguenti passi operativi:

TABELLA 13.4 Motivazioni di apertura e chiusura di un conto corrente bancario a confronto

Fonte: Marketing Retail Banco Ambrosiano Veneto

<i>Motivo apertura conto</i>	<i>% sul totale telefonate</i>	<i>Motivo chiusura conto</i>	<i>% sul totale telefonate</i>
Passaparola e relazioni con il personale	30,80%	Passaparola e relazioni con il personale	45,90%
Segnalazione di familiari	15,80%	Rapporto non seguito	18,80%
Conoscenza personale del direttore	6,00%	Turn over del personale	14,30%
Conoscenza personale di un dipendente della filiale	3,80%	Comportamento del personale	9,80%
Passaparola di conoscenti	3,80%	Scarsa professionalità del personale	3,00%
Rapporto iniziato dal precedente titolare d'azienda	1,50%		
Logistica	18,80%	Logistica	19,50%
Logistica cliente	18,00%	Logistica cliente	19,50%
Poche code	0,80%		
Mercato	9,10%	Mercato	42,20%
Condizioni	6,80%	Condizioni	41,40%
Assenza di concorrenza	2,30%	Beneficenza/sponsorizzazione da parte di altri istituti	0,80%
Immagine	2,30%	Immagine	0,00%
Banca più grande e diffusa in Veneto	1,50%		
Banca sicura, parte del Gruppo Intesa	0,80%		
Politica cliente	9,00%	Politica cliente	12,90%
Cliente storico	6,00%	Cessazione attività	5,30%
Ex fornitore della banca	1,50%	Ex fornitore della banca	0,80%
Avere più banche fornitrici	0,80%	Motivi interni organizzazione cliente	4,50%
Convenzione datore di lavoro	0,80%	Riduzione numero conti	2,30%
Sviluppo commerciale	6,80%	Servizio	6,80%
Sviluppo BAV	5,30%	Disservizio	6,00%
Unica banca che gli aveva dato fiducia accordando un fido	1,50%	Altre spese per manutenzione POS	0,80%
Motivazione non specificata	32,30%	Motivazione non specificata	5,30%

- 1 **Identificare i clienti** perché le relazioni sono possibili sono con singoli individui, non con segmenti, mercati o popolazioni. Un'impresa deve saper e poter riconoscere un cliente quando ritorna, di persona, per telefono, on line, o in qualsiasi altro modo.
- 2 **Differenziare i clienti** perché solo la conoscenza delle differenze tra un cliente e l'altro consentono all'impresa di definire strategie commerciali e offerte in linea con le esigenze dello stesso, conciliandole con la profittabilità d'impresa. Dunque diviene possibile per l'impresa suddividere i clienti nei classici gruppi A (clienti a profitto) B (clienti a profitto se non si considerano le spese di acquisizione) C (clienti non redditizi) per poi concentrarsi maggiormente sui clienti che apportano il maggior valore per l'impresa.
- 3 **Interagire con i clienti** perché solo in questo modo si sviluppa una relazione duratura basata sulla reale conoscenza del cliente e delle sue evoluzioni nel tempo.
- 4 **Personalizzare l'offerta** sulla base delle informazioni a disposizione, perché solo in questo caso è possibile il bilanciamento ottimale tra soddisfazione delle esigenze e profittabilità aziendale. Per i clienti maggiormente redditizi è percorribile l'approccio personalizzato in senso stretto, mentre per i clienti meno redditizi, o con potenziale di sviluppo inferiore, potrà essere realizzato un approccio di *mass customization*, vale a dire la creazione di pacchetti di prodotto/servizio determinabili dall'aggregazione di moduli di prodotto standardizzati. Per esempio, di personalizzazione in senso stretto possiamo parlarne nel caso di servizi di private banking o di realizzazione di mobili su misura, di mass customization nel caso delle offerte bancarie rivolte ai segmenti famiglie e piccole e medie imprese o di mobili modulari assemblabili in base alle indicazioni del cliente (per esempio, IKEA che offre armadi con la parte contenitiva standard e la possibilità di scegliere tra varie alternative di ante, cassetti e accessori).

L'identificazione dei clienti

L'identificazione dei clienti consiste nell'individuazione della controparte della relazione, nel conoscere cioè l'identità e ogni possibile dettaglio, caratterizzante il singolo cliente. Per realizzarla l'impresa deve saper integrare le informazioni di cui è già in possesso con altre provenienti da fonti esterne: tra le informazioni interne di particolare utilità sono quelle relative alla *customer contact history* e alla *transaction history**. Per ottenerle l'impresa deve essere in grado di riconoscere il cliente a ogni successivo contatto, in qualunque forma si manifesti, fisico, telefonico o on line, così da poter immagazzinare, e opportunamente utilizzare, quante più informazioni possibili sulle caratteristiche che rendono il cliente unico (comportamenti di acquisto, tipo e modalità di utilizzazione dei canali distributivi).

* La *transaction history* riguarda tutte le informazioni relative alla storia degli acquisti effettuati dal cliente: data degli acquisti, volumi acquistati, prezzo pagato, sconti richiesti e ottenuti ecc.)

Pur aderendo totalmente alle affermazioni testé effettuate, in alcune situazioni diviene persino difficile determinare chi sono i clienti. Per esempio pensiamo a una banca e al dilemma di definire cliente a sé il contestatario di un conto corrente, oppure, in assenza di informazioni, alla difficoltà delle imprese di prodotti di largo consumo che vendono nei supermercati. Risulta anche difficile profilare il cliente nelle situazioni in cui partecipino al processo di acquisto numerose figure: iniziatori, influenzatori, decisori, acquirenti e utilizzatori (si veda il capitolo 3).

Altre difficoltà si manifestano nella distribuzione delle informazioni a tutti i livelli aziendali e nel loro aggiornamento. La fase di identificazione dei clienti dunque, se affrontata correttamente, implica da parte dell'impresa la focalizzazione di molti ambiti informativi e decisionali, brevemente riassunti nella Tabella 13.5, che peraltro pone attenzione anche alla tematica della privacy e della gestione e diffusione dei dati nel rispetto degli standard di sicurezza richiesti dal legislatore.

La tecnologia conferisce all'impresa la capacità di identificare i clienti in maniera veloce e precisa. La tematica verrà brevemente affrontata nei paragrafi che seguono, anche se è importante sottolineare ulteriormente la funzionalità della stessa alla definizione e applicazione del pensiero strategico e del format di servizio prescelto.

La differenziazione dei clienti

La fase di differenziazione è finalizzata a incrementare il livello di conoscenza della propria clientela e a scoprire aspetti quali lo stile di vita, i modelli, le preferenze e i tempi di acquisto, ma anche la redditività prospettica, al fine di poterle impiegare con un duplice scopo:

- segmentare i clienti, cioè individuare quelle differenze, tra di loro esistenti in termini di bisogni, abitudini, comportamenti e attributi comportamentali, che possono incidere sulla redditività futura;

TABELLA 13.5 Attività per l'identificazione del cliente

Individuare le informazioni necessarie a definire i clienti
Inventariare tutti i dati interni disponibili
Collegarli tra loro
Integrarli con dati esterni
Aggiornarli
Analizzarli
Metterli a disposizione
Sicurezza dei dati

- creare modelli predittivi capaci di suggerire le azioni più opportune da realizzare con riferimento a ogni segmento individuato; questo permette all'impresa di focalizzare le proprie migliori risorse su quei clienti in grado di garantirle il maggior ritorno in termini economici e di realizzare e implementare specifiche strategie disegnate appositamente per soddisfare peculiari bisogni.

Un importante principio per orientare la differenziazione tra clienti è quello enunciato da Pareto, in base al quale l'80% del fatturato di un'impresa deriva dal 20% della clientela. Tale percentuale è ovviamente variabile da impresa a impresa, tuttavia sottolinea correttamente il fatto che l'impresa opera principalmente con pochi clienti e che questi devono essere fatti oggetto di particolari cure e politiche di marketing.

Un altro elemento importante di differenziazione è il valore nel tempo del cliente (LTV - *Life Time Value*). È di difficile determinazione, dunque viene di solito definito con l'ausilio di variabili *proxy*, come per esempio:

- *recency* (data della più recente transazione da parte del cliente),
- *frequency* (frequenza degli acquisti),
- *monetary value* (ammontare del fatturato per cliente in un periodo definito).

Affinché gli obiettivi reddituali vengano conseguiti, nella fase di pianificazione si impostano piani di marketing tra di loro differenti per servizi, canali e pricing, ciascuno perfettamente rispondente alle specifiche caratteristiche dei segmenti individuati. Nella Figura 13.3 sono rappresentate le differenti opzioni strategiche definite da una catena di supermercati su segmenti di clientela individuati in base alle variabili fascia di spesa e tipologia di nucleo familiare.

Le informazioni disponibili sui singoli nuclei daranno poi la possibilità all'azienda di definire le azioni commerciali e le tipologie relazionali più adatte alla singo-

Fascia di spesa	alta	++	++
	media	mantenimento +	consolidamento ++
	bassa	-	conquista ++
		single o coppie giovani senza figli	coppie con figli
Nucleo familiare			

FIGURA 13.3 Definizione delle strategie su segmento

la famiglia. Non essendo in questo caso percorribile la personalizzazione in senso stretto, verranno individuate linee commerciali e di comunicazione dedicate ai singoli target. Le stesse andranno poi a realizzare un mix con le attività istituzionali dell'impresa distributrice inserendosi, con ottica di differenziazione, all'interno di periodicità definite su scala annuale (Figura 13.4).

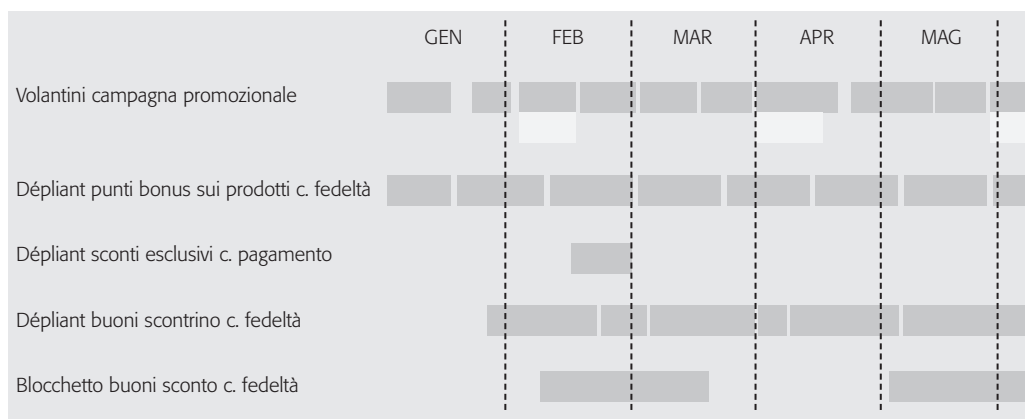


FIGURA 13.4 Esempio di pianificazione annuale di comunicazione e promozione su un punto vendita della grande distribuzione

L'interazione con i clienti

Il contatto con il cliente rappresenta una situazione di grande importanza per l'azienda, un momento nel quale può instaurare un dialogo costante e una collaborazione attraverso le quali raccogliere ulteriori informazioni utili ad aggiornare quelle già possedute e a migliorare la conoscenza e la relazione con la clientela. Solo un'interazione continua con il cliente permette la costruzione di quell'intimità che sta alla base della fiducia. Secondo Peppers e Rogers (1997) ci sono cinque criteri di cui un'impresa dovrebbe tener conto per instaurare un vero dialogo con i propri clienti:

- 1 entrambe le parti devono essere ben identificate: l'impresa deve conoscere il suo cliente e il cliente deve conoscere l'impresa;
- 2 entrambe le parti devono essere in grado di partecipare al dialogo: sia l'impresa che il cliente devono avere strumenti e occasioni per comunicare;
- 3 entrambe le parti devono essere interessate a partecipare al dialogo: l'oggetto della relazione deve essere di interesse sia per il cliente che per l'impresa;
- 4 il dialogo deve essere controllabile da tutti: così non è, per esempio, nella pubblicità, in cui i messaggi sono completamente controllati dall'emittente;

5 il dialogo deve continuare dal punto in cui è stato interrotto nell'ultima interazione: deve esserci un continuum nella relazione e nei messaggi.

Per la realizzazione di questo tipo di comunicazione è fondamentale il ricorso ai media interattivi quali internet, il direct marketing (posta e telefono) e la televisione interattiva (si veda il capitolo 12). Nella Tabella 13.6 viene presentata una comparazione per costo, velocità, tangibilità e possibilità di personalizzare il messaggio sul singolo individuo dei principali mezzi di comunicazione interattiva a disposizione di un'impresa.

Se l'interazione consente di conoscere meglio i bisogni insoddisfatti dei propri clienti, nonché il valore potenziale di ciascuno di loro, non sempre è possibile instaurare una vera e propria relazione con tutta la clientela. Nonostante ciò, sarebbe fuorviante accontentarsi di basare le proprie azioni su analisi campionarie, in quanto la tecnologia consente di registrare e far colloquiare le informazioni derivanti da qualsiasi interazione azienda-cliente, anche dai reclami.

Il tema dell'analisi dei reclami è particolarmente importante nell'ottica della costruzione di relazioni stabili con i propri clienti, nonché ai fini di costruire rapporti di fiducia basati anche sulla *customer satisfaction*. Il TARP (Technical Assistance Research Program) ha scoperto che il 50% degli individui e il 25% dei clienti aziende che hanno avuto problemi, manifestano la loro insoddisfazione all'impresa fornitrice. A volte, tuttavia, il vero dialogo inizia proprio quando un cliente contatta l'impresa in occasione di un reclamo. In ogni caso, il cliente che

TABELLA 13.6 Attività per l'identificazione del cliente

Fonte: Adattato da Peppers e Rogers 2004, p. 184.

	Costo	Velocità	Tangibilità*	Tracciabilità	Personalizzabilità
Web	basso	istantanea	media	alta	alta
Posta	medio	bassa	alta	medio-bassa	bassa-alta***
e-mail	basso	istantanea	media	alta	alta
Telefono	alto	moderatamente bassa	bassa	medio-bassa**	media-alta***
Vendita personale	molto alto	moderatamente bassa	variabile	medio-bassa**	alta

* Possibilità per il cliente di toccare lo strumento di comunicazione

** Dipende dal fatto che venga lasciata traccia del contatto nel sistema informativo

*** Dipende dal livello di personalizzazione conferito al messaggio

manifesta la propria insoddisfazione deve essere considerato come un'opportunità da giocare a favore dell'impresa, non come un valore negativo. Inoltre, se l'impresa dovesse ignorarlo, non rischierebbe soltanto di perdere un rapporto di clientela, ma vedrebbe probabilmente la sua immagine deteriorarsi a causa del passaparola negativo innescato dal cliente insoddisfatto (passaparola che può realizzarsi non solo in presenza, ma anche, per esempio, attraverso e-mail o forme di marketing virale).

La misurazione dei risultati

Dalla comprensione reale del cliente deriva la definizione del corretto mix di marketing che non potrà prescindere, proprio perché l'obiettivo è quello di costruire un rapporto duraturo nel tempo, dalle attività di misurazione dei risultati. Questa fase deve essere chiaramente finalizzata alla valutazione del gradimento dimostrato dal cliente nei confronti delle offerte presentate e alle comunicazioni effettuate. Sulla base dei risultati ottenuti l'impresa potrà migliorare i propri prodotti e servizi e, soddisfacendo maggiormente i bisogni dei segmenti più redditizi, riuscire ad attirare nuovi clienti, trattenere e realizzare il cross selling con quelli attuali e incrementare la *customer loyalty*. Sarà dunque cruciale la selezione degli eventi da valutare e l'individuazione degli indicatori di performance.

La Tabella 13.7 illustra una situazione aziendale completa di Customer Relationship Marketing, in cui viene dato rilievo a tutti i punti finora illustrati. Si tratta di uno schema che, anzitutto, propone le varie fasi comportamentali di un acquirente che passa attraverso gli stadi della conoscenza della marca e/o del punto di vendita, dell'acquisto, dell'utilizzo e del riacquisto. Ciascuna di queste fasi implica la focalizzazione dell'attenzione d'impresa su specifici ambiti, quali per esempio l'acquisizione o il post-vendita. Tutte le aree individuate, per una corretta implementazione, implicheranno un momento di analisi informativa, la definizione dei target di riferimento e l'individuazione delle proposte commerciali. Risulterà a tal proposito fondamentale definire con precisione le azioni e la tempistica di realizzazione delle stesse, nonché degli strumenti di marketing da utilizzare e degli indicatori di performance, efficaci per il monitoraggio delle azioni stesse e per la determinazione dei risultati.

Per esempio, per un produttore di abbigliamento di alta qualità, deliziare il cliente può significare, in base alla schematizzazione presentata:

- *pre-analisi*: lettura e analisi di informazioni quali lo scoring RFM (*recency, frequency* e *monetary value*), la frequenza di acquisto, la frequenza dei contatti, gli indicatori di *loyalty* e il LTV;
- *segmenti obiettivo*: i clienti migliori;
- *criteri di selezione*: livello di spesa, fidelizzazione;
- *fonte dati*: sistema informativo interno, ufficio CRM...;

TABELLA 13.7 Il piano di Customer Relationship Marketing

	Conoscenza punto vendita /marca		Acquisito		Utilizzo del prodotto		Riacquisito	
	Acquisizione	Relazione	Post-vendita	Servizio clienti	Deliziare il cliente	Incrementare le vendite	Recupero/stimolo	
Obiettivi	Acquisizione del cliente	Instaurare una relazione efficace nel corso della vendita	Consolidare la relazione di clientela	Risolvere i problemi e fornire informazioni	Porre particolare attenzione ai migliori clienti con l'obiettivo finale di incrementare la quota cliente	Incrementare la quota cliente attraverso cross-selling e vendita di prodotti di gamma superiore	Recuperare i clienti che non hanno più riacquisito e prevenire l'abbandono del rapporto	
Pre-analisi (informazioni)								
Segmenti obiettivo								
Criteri di selezione								
Fonte dati								
Proposte commerciali								
Descrizione della campagna di marketing (azioni/strumenti)								
Monitoraggio dei risultati								
Indicatori di performance								

- *proposte commerciali* (azioni/strumenti):
 - Natale/telefono, e-mail, cartoline, piccolo omaggio,
 - compleanno/ telefono, e-mail, cartoline, piccolo omaggio,
 - eventi organizzati da aziende partner/invito postale,
 - ...;
- *monitoraggio dei risultati*: tasso di *retention*, LTV, *scoring* RFM.

Nel paragrafo che segue verrà posta attenzione alla struttura tecnologica che generalmente viene allestita a supporto del Customer Relationship Marketing.

LA STRUTTURA TECNOLOGICA A SUPPORTO DEL CRM

La tecnologia riveste un ruolo di primaria importanza nel successo delle strategie e delle attività connesse allo sviluppo di un programma di CRM, essendo alla base di quasi tutte le analisi e degli strumenti accennati in precedenza. Alla luce di tale evidenza, pur continuando a rifiutare l'approccio di chi vede il CRM come un semplice software da introdurre in azienda, appare necessario sottolineare come di questo software si abbia bisogno e come, grazie a una sua corretta implementazione, il successo del modello complessivo divenga un obiettivo più concreto.

L'attenzione sarà focalizzata sui tipici strumenti della struttura tecnico/applicativa, che può essere idealmente suddivisa in due componenti: analitica e operativa.

Il CRM analitico

Gli strumenti del CRM analitico possono essere distinti in due gruppi a seconda delle loro finalità: strumenti di **integrazione dei dati** e strumenti di **analisi dei dati**.

Gli *strumenti di integrazione dei dati* sono quelli attraverso i quali viene realizzata la raccolta, l'organizzazione, l'integrazione e la gestione di tutti i dati relativi alla clientela. Essi sono utili a trasformare i dati in informazione e l'informazione in conoscenza da mettere a disposizione di tutte le attività d'impresa, in particolare di quelle di marketing, vendita e customer service. Appartengono a questa categoria il Data Warehouse e il Data Mart.

Partendo dalle informazioni ottenute dagli strumenti di raccolta, quelli di *analisi* realizzano le successive attività di segmentazione e profilazione della clientela, sulla base delle quali si definiranno le azioni commerciali e le soluzioni personalizzate d'offerta. Accanto alle tecniche tradizionali di report, query e agli strumenti OLAP, negli ultimi anni è diventato indispensabile il ricorso a tecniche più sofisticate ed evolute che permettono di incrementare il contributo informativo dei dati a disposizione: il Data Mining.

Il Data Warehouse

Il Data Warehouse può essere considerato il cuore dell'architettura di CRM. Volendolo descrivere ricorriamo alla definizione di Inmon (1996), per il quale il Data Warehouse rappresenta *un insieme di dati orientati al soggetto, integrato, che registra la loro variabilità nel tempo, non volubile, costruito per supportare i processi decisionali*.

Da questa definizione emergono come caratteristiche fondamentali di un Data Warehouse:

- *L'orientamento al soggetto.* Il principale elemento di differenziazione di questo strumento, rispetto ai tradizionali sistemi operativi, consiste nella modalità di organizzazione dei dati, che segue un approccio "centrato sul cliente". Tutte le informazioni relative allo stesso cliente, tradizionalmente disseminate nei diversi reparti aziendali e organizzate in base alla loro funzione (marketing, vendite, personale...) vengono accentrate per avere una visione olistica del soggetto e favorire i processi di lettura e interpretazione.
- *L'integrazione.* Nel Data Warehouse confluiscono dati di varia provenienza: a quelli già presenti all'interno dei sistemi informativi aziendali, vengono aggiunti quelli raccolti da fonti esterne. L'obiettivo dell'integrazione è quello di omogeneizzare tra di loro i dati mediante il ricorso a formati e unità di misura uniformi, nonché a tecniche di codifica standardizzate.
- *L'aggiornamento.* L'orizzonte temporale dei dati archiviati risulta essere piuttosto esteso così da consentire una loro visione storica attraverso la quale comprendere e analizzare il processo evolutivo subito.
- *La non-volatilità.* L'accesso ai dati è consentito in sola lettura in maniera tale da evitare ogni possibile tentativo di alterazione.

Possedendo le caratteristiche sopra illustrate, il Data Warehouse rappresenta una potente e vasta piattaforma informatica, creata per supportare ogni processo decisionale attraverso attività di acquisizione, trasformazione e distribuzione dei dati agli utenti finali.

Per svolgere questa funzione informativa è necessario che il Data Warehouse contenga la massima quantità possibile di dati sulla clientela: accanto agli indispensabili dati anagrafici dovranno essere archiviate informazioni di natura demografica e psicografica, quelle sulle risposte alle promozioni e alle offerte realizzate, quelle relative ai canali utilizzati, all'eventuale appartenenza a specifici gruppi e infine quelle riguardanti la storia della relazione cliente-impresa e i passati comportamenti di acquisto (frequenza, tipologia, consistenza, utilizzo e gradimento registrato).

I dati così raccolti e immagazzinati, per essere veramente utili alle successive attività di analisi ed elaborazione, dovranno essere continuamente aggiornati. Per facilitare questa attività, il Data Warehouse viene programmato affinché possa attribuire a ciascun cliente un codice numerico, univoco e personale – il cosiddetto

NDG* – attraverso il quale sarà possibile, a ogni successivo contatto, il riconoscimento automatico del cliente e l'immediata memorizzazione delle nuove informazioni raccolte.

La raccolta dei dati rappresenta solo una parte del complesso sistema di funzionamento di un Data Warehouse. Attraverso lo schema riportato in Figura 13.5 è possibile comprendere, in maniera più immediata, sia i processi di gestione dei dati all'interno dell'architettura del Data Warehouse, che le fasi a monte e a valle di tale attività. La figura contribuirà inoltre a sottolineare con maggior forza il ruolo strategico ricoperto dal Data Warehouse, il quale si pone come interfaccia tra il sistema informativo e quello decisionale.

In base a quanto rappresentato in figura, il sistema sorgente rappresenta il primo anello della struttura di un Data Warehouse: si tratta di un sistema formato dalle fonti di provenienza dei dati, che si possono distinguere in interni, se già presenti in precedenti database o in esistenti sistemi informativi aziendali, ed esterni, quando sono raccolti ex novo al di fuori dell'azienda.

Una volta disponibili, i dati verranno processati mediante l'utilizzo di un particolare software, il *data movement*, il quale, dopo averli estratti e controllati, procede alla loro integrazione (omogeneizzazione dei formati), trasformazione e aggiornamento ma, soprattutto, al loro finale trasferimento al Data Warehouse o ai data mart.

Giunti nel Data Warehouse vero e proprio, i dati raccolti vengono memorizzati. In questa fase il sistema offre la possibilità di scegliere se archiviare le informazioni in un unico database, oppure in tanti piccoli data base, i **Data mart**, i quali, essendo orientati a supportare una particolare area o settore di attività, risultano più adatti a contenere dati specializzati, garantendo maggiore celerità nell'accesso e nella elaborazione delle informazioni.

Il principale punto di forza del Data Warehouse è quello di consentire, grazie alla rilevante quantità di dati immagazzinati, infinite interrogazioni, realizzabili a qualunque livello e da qualunque area del business, a ciascuna delle quali viene inoltre data la possibilità di elaborare e aggregare i dati selezionati nelle modalità più opportune per ottenere le informazioni necessarie alla specifica esigenza decisionale.

I dati contenuti nel Data Warehouse sono arricchiti, nel loro contenuto informativo, dai cosiddetti **meta dati**. Si tratta di ulteriori informazioni attraverso le quali è possibile risalire alla provenienza, ai processi subiti (trasformazione, purificazione, integrazione...), all'utilizzo, alla funzione e al valore del dato che si ha a disposizione per migliorare la sua lettura e, soprattutto, il suo impiego nei processi decisionali.

Terminato il processo di raccolta con la memorizzazione dei dati nel Data Warehouse, ha immediatamente inizio quello di analisi. Verranno di seguito descritti alcuni strumenti utili allo svolgimento di tale fase.

* L'acronimo NDG sta per "numero di direzione generale". All'interno di un customer database questo codice anagrafico rappresenta il dato chiave, il vero collante di tutta la struttura, poiché, essendo riportato in ogni tabella, in ogni output e in ogni informazione, consente l'integrazione tra le varie categorie di dati, facilitando la lettura e la comprensione della situazione del cliente.

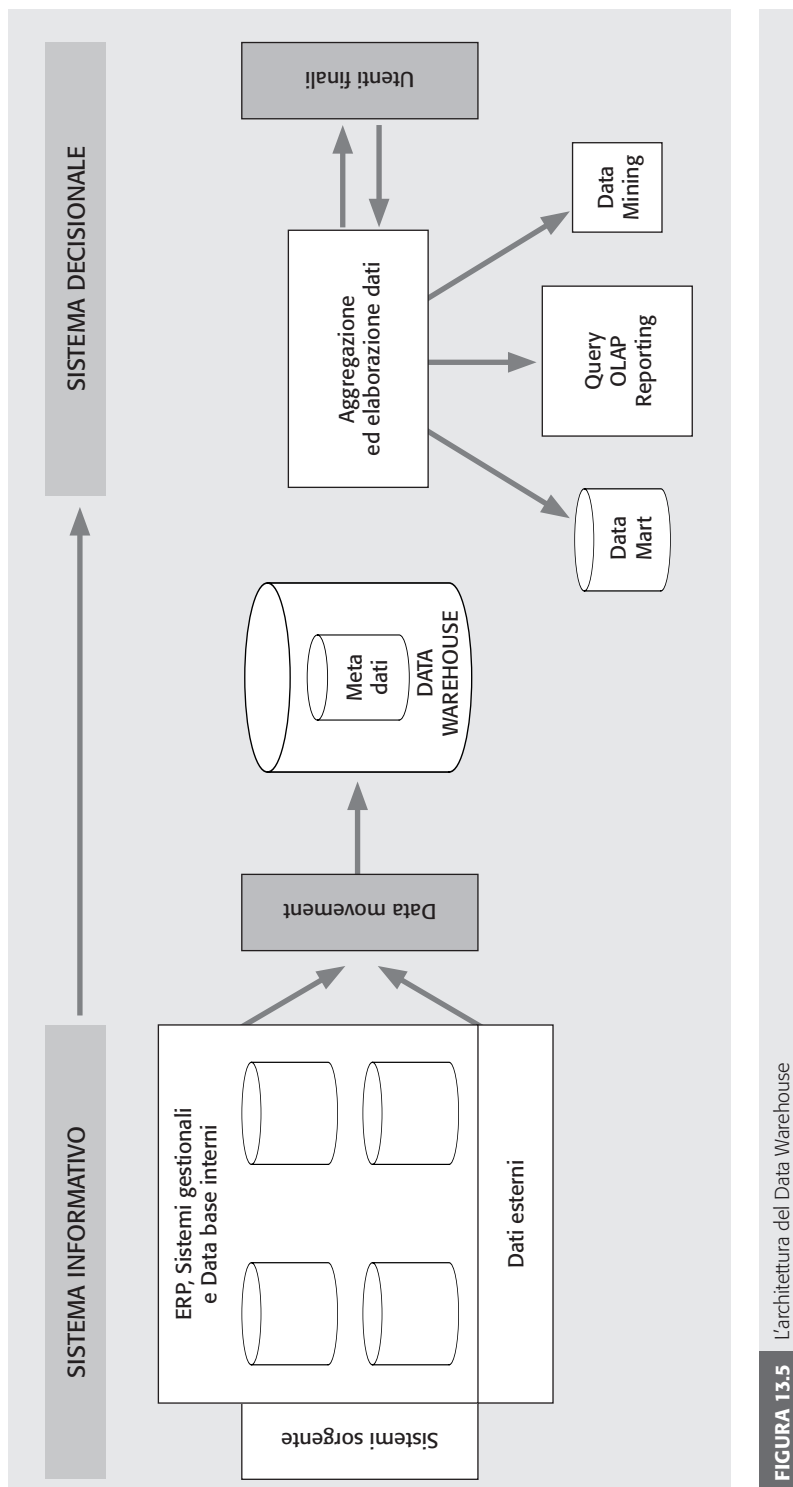


FIGURA 13.5 L'architettura del Data Warehouse

Gli strumenti di analisi dei dati

Nel descrivere il Data Warehouse si è più volte sottolineato come questo rappresenti un ruolo di interfaccia strategico essendo, all'interno del processo di CRM, il punto di arrivo dell'attività di raccolta dei dati e quello di partenza della successiva differenziazione della clientela. Partendo dai dati contenuti nel Data Warehouse inizia la seconda fase di cui si compone il CRM analitico, cioè quella di analisi: una fase nella quale l'Information Technology rappresenta un "elemento insostituibile per garantire l'efficacia e l'efficienza degli strumenti variamente impiegati e di seguito descritti: il *query*, il *reporting*, l'OLAP e il *Data Mining*.

Gli strumenti di *query* e *reporting* appartengono alla categoria degli strumenti di interrogazione e hanno la funzione di produrre dei modelli descrittivi di supporto al processo decisionale, ossia di esplorare i dati al fine di trovare le specifiche informazioni richieste e ricercate. Si tratta di mezzi potenti ma che consentono di realizzare elaborazioni piuttosto semplici; risultano pertanto accessibili da chiunque all'interno dell'organizzazione. Tuttavia la loro portata informativa risulta particolarmente ridotta, se si considera che il loro output non va oltre la pura descrizione dei dati contenuti nel Data Warehouse.

Alla categoria degli strumenti di interrogazione appartengono anche quelli di *Online Analytical Processing* (OLAP). Si differenziano dagli strumenti di *query* e *reporting* sia per l'approccio ai dati che per la qualità informativa degli output ottenuti. Attraverso gli strumenti di OLAP è infatti possibile risolvere problemi di tipo non strutturato in quanto, grazie alla loro forma, che consente di navigare tra le informazioni utilizzando le gerarchie e le relazioni esistenti tra le informazioni stesse. Essi stimolano domande che consentono di ottenere delle analisi di tipo causa-effetto.

Sono tre le caratteristiche distintive degli strumenti di OLAP:

- rapidità ed efficacia di analisi: i motori OLAP sono architetture ottimizzate di immagazzinamento dati e di navigazione; ne consegue che l'utente potrà trovare in questo ambiente, in tempi brevissimi, solo le informazioni di cui a bisogno, utilizzando percorsi logici;
- multidimensionalità: per funzionare efficacemente è necessario che gli strumenti di OLAP vengano impiegati su una base dati nella quale le informazioni siano organizzate per fornire una visione dimensionale (non tabellare) e gerarchica;
- condivisione: il sistema realizza tutti i requisiti di sicurezza per la riservatezza e per la gestione tempestiva e affidabile nel caso in cui siano consentiti multipli accessi in scrittura.

Nonostante la loro superiorità rispetto agli altri strumenti di interrogazione dei database, gli strumenti OLAP presentano una serie di limiti che, in alcune circostanze, rendono il loro utilizzo poco significativo. Innanzitutto non permettono di individuare eventuali pattern esistenti nei dati, a ragione del fatto che il loro output è ottenibile esclusivamente a partire da una precisa ipotesi, formulata dal-

l'utente, sulla base di sue osservazioni, intuizioni o considerazioni. In secondo luogo gli OLAP forniscono una visione statica della realtà, realizzando soltanto una fotografia di ciò che è accaduto: non riescono quindi a spiegare preferenze, comportamenti e motivazioni di acquisto della clientela, né a suggerire interventi per trattenerla. Infine, non consentono di accedere a un livello atomico del dato, funzionando meglio su dati sommarizzati piuttosto che sui dettagli.

Molti dei limiti di questi strumenti possono essere superati ricorrendo a tecniche più innovative e tecnologiche come quelle del *Data Mining*.

Il **Data Mining** rappresenta lo strumento di analisi dati per eccellenza per il fatto di essere, tra quelli analizzati, quello che meglio di ogni altro consente, attraverso l'identificazione e l'estrazione di modelli di interpretazione della realtà, di sfruttare il potenziale informativo contenuto negli strumenti di raccolta. A renderlo uno strumento significativo è la sua capacità di generare conoscenza a partire da una massa di dati grezzi: attraverso l'uso di appropriate tecniche statistiche e matematiche, il *Data Mining* consente infatti di rintracciare, all'interno degli stessi dati, relazioni, motivazioni, comportamenti o tendenze sintomatiche, da utilizzare per creare conoscenza, cogliere opportunità e impostare l'intero processo decisionale.

Gli strumenti di *Data Mining* possono essere suddivisi in due distinte categorie, a seconda della finalità per la quale vengono impiegati: strumenti per le analisi descrittive e strumenti per le analisi predittive. Gli strumenti per le analisi descrittive vengono impiegati per l'interpretazione di dati contenuti nel database, al fine di supportare il processo decisionale.

Gli strumenti per le analisi predittive risultano essere ancora più utilizzati rispetto a quelli per le analisi descrittive in quanto consentono, partendo dai dati comportamentali e di risposta a precedenti campagne promozionali, di prevedere il futuro comportamento del cliente, la sua redditività e il suo rischio di abbandono. L'attendibilità dei risultati ottenuti dipende ovviamente molto dalla qualità e dalla completezza dei dati originariamente disponibili, ma anche dall'efficacia con la quale le elaborazioni di *Data Mining* vengono condotte.

Grazie all'impiego di questi strumenti gli analisti riescono a stabilire, sulla base del possesso prodotti, di quelli proposti e rifiutati e sulla base del segmento al quale appartiene, quale prodotto ciascun cliente acquisterà. Questi strumenti, permettono anche di individuare i segmenti economicamente più interessanti della clientela, fornendo indicazioni sulle possibili strategie da adottare.

Le tecniche di *Data Mining*, in particolare quelle di tipo predittivo, risultano essere particolarmente ricche di significati informativi e sicuramente importanti per ogni tipo di processo decisionale che deve essere realizzato. Infatti, oltre a fornire una analisi e una elaborazione dei dati detenuti, sono in grado di spiegare le ragioni alla base degli output forniti e di suggerire le più opportune azioni da intraprendere. A fronte di tali vantaggi, questi strumenti richiedono a coloro che ne fanno uso una preparazione in campo informatico, statistico e matematico, pertanto il loro impiego non può essere generalizzato, ma riservato ad analisti professionisti, i quali sono in grado di utilizzarli al meglio e di interpretare nel migliore dei modi le informazioni ottenute.

Il CRM operativo

La seconda componente di un processo di CRM, quella operativa, è finalizzata a supportare e a migliorare l'efficacia di ogni fase del processo di interazione con la clientela, anche attraverso l'automazione di alcune fasi delle attività di marketing e vendita. Questo per far in modo che l'attenzione degli operatori di queste aree, così come quella di tutta l'organizzazione, sia orientata al miglioramento delle fasi cruciali della relazione con la clientela.

La principale finalità del CRM operativo è dunque quella di permettere che, quanto ricavato dai processi tipici della precedente componente analitica, sia concretamente messo in pratica dagli operatori di front office ai quali vengono messi a disposizione strumenti, conoscenza e ogni informazione utile per cogliere le occasioni di mercato, aumentare la *retention* della clientela e soprattutto il livello di *customer satisfaction*.

Le principali applicazioni di CRM operativo sono: il Customer Service e Support, l'Enterprise Marketing Automation e il Sales Force Automation.

Applicazioni di Customer Service e Support

Le applicazioni di servizio e supporto alla clientela rappresentano, in un mercato caratterizzato da elevata complessità e da forte competitività, un punto di forza strategico per ottenere significativi vantaggi competitivi. Le imprese possono sfruttarli per rafforzare i legami con la propria clientela e, attraverso un'assistenza che va oltre il processo di acquisto, assicurarsi quella futura preferenza del cliente in grado di garantire significativi ritorni in termini reddituali.

Nella fornitura di servizi alla clientela, Internet ha offerto un contributo di grande rilievo essendo, e continuando a essere, alla base di molti degli strumenti utilizzati in questa attività. Per esempio, il suo sviluppo è stato determinante nella scelta degli Istituti bancari di creare appositi siti Web sui quali orientare quasi tutta l'attività di assistenza. Alla loro diffusione è dovuto il processo di sostituzione dei tradizionali call center, per lungo tempo principali canali di contatto tra impresa e cliente, con i più innovativi Web call center. Inoltre hanno favorito la creazione di nuovi strumenti di interazione con la clientela come la posta elettronica, le chat-line e i forum, fino a pochi anni fa sconosciuti e oggi largamente utilizzati.

Gli strumenti appena citati sono stati responsabili del progressivo riavvicinamento, anche se non fisico, dei clienti attuali e potenziali alle aziende. Grazie al loro impiego infatti, è stato possibile, da un lato, realizzare forme di comunicazione personalizzata nelle quali ogni aspetto viene adattato alle esigenze del singolo, con l'obiettivo di migliorare e prolungare la relazione, dall'altro, ridurre i costi connessi alle attività di servizio e comunicazione.

Dal Call Center al Web Call Center Il Call Center è stato e continua a essere il principale strumento di contatto tra impresa e cliente, uno strumento che, a seguito del grande interesse riscosso dalle strategie relazionali e dallo sviluppo dei pro-

cessi di CRM, sta conoscendo una seconda giovinezza, grazie a tutte le iniziative poste in essere per riattivare e rendere maggiormente efficienti i canali di comunicazione con la clientela. È a questo processo, insieme allo sviluppo dell'Information Technology, che si deve la naturale evoluzione di questo tradizionale canale in un altro, nel quale si realizza l'integrazione tra voce e dati e con il quale viene consentito ai clienti, mentre parlano con l'operatore, di visitare il sito Web dell'impresa. Si tratta del Web Call Center.

Le modalità di interazione tra operatore e cliente possono essere molteplici, vocali o testuali, guidate dall'operatore o dal cliente, ma l'obiettivo comune è, da una parte, quello di offrire al cliente la possibilità di avere a sua disposizione, nel momento che ritiene più opportuno, un operatore che lo possa seguire nelle sue personali esigenze e, dall'altra, la possibilità di sfruttare al meglio questi momenti per acquisire nuove informazioni sul cliente e per proporre proattivamente soluzioni in grado di soddisfare i bisogni espressi e inespressi.

La posta elettronica La posta elettronica rappresenta un canale, alternativo a quello telefonico, che sta assumendo all'interno degli strumenti di *customer care* un ruolo di sempre maggiore importanza. Si tratta, infatti, di una forma di comunicazione che ha fatto registrare un elevato sviluppo tra i consumatori, i quali la utilizzano anche per esprimere la propria opinione, soddisfazione o lamentela in merito a un determinato prodotto o servizio offerto. Ai vantaggi derivanti da una comunicazione attivata in molti casi dagli stessi consumatori, si devono aggiungere i risparmi, sia in termini di costo che di impiego di personale, che questo strumento consente di ottenere.

Per tali ragioni le imprese devono impegnarsi per utilizzare le e-mail nella maniera più corretta, attraverso programmi che consentano di rispondere in tempi brevi e nel modo più opportuno alle richieste pervenute, così da poter consolidare e approfondire le relazioni con la clientela, nonché formulare strategie finalizzate all'utilizzo di questo canale per le attività di direct marketing.

Il rischio insito nell'utilizzo di questo strumento consiste nella generazione di comunicazioni palesemente impersonali e di fornire risposte poco chiare che non diano la certezza che il problema è stato compreso e risolto. Questo può produrre gravi danni all'immagine dell'impresa e alla relazione con la clientela, pertanto è necessario che tale strumento sia trattato, dagli operatori di front office, con ogni cura e con la massima responsabilità.

Applicazioni di Sales Force Automation

Gli strumenti relativi a questo tipo di applicazione vengono impiegati per semplificare, ottimizzare e rendere più efficace l'intero processo di vendita di prodotti e servizi. Si tratta di software in grado di creare un ambiente unitario, nel quale tutte le informazioni inerenti alle vendite e ai contatti con la clientela vengono racchiuse e messe a disposizione di ciascun venditore, supportandone l'attività commerciale.

I principali benefici ottenibili dall'implementazione di tali applicativi possono essere sintetizzati nei seguenti punti.

- L'automazione delle attività amministrative e di routine consente ai venditori di dedicare la totalità del loro tempo al processo di vendita.
- La condivisione delle informazioni presenti sul software semplifica la collaborazione e la comunicazione tra i vari reparti, permettendo di avere una visione completa e in tempo reale delle interazioni che si sono verificate, con ogni cliente, nell'ambito dell'intera organizzazione.
- Il management ha la possibilità di seguire da vicino ogni aspetto del processo di vendita riguardante ciascun cliente, riuscendo in questo modo ad analizzare le vendite, confrontare le performance e intervenire nelle aree che necessitano un miglioramento. Le informazioni disponibili offrono inoltre la possibilità di sviluppare più accurate previsioni di vendita.
- Ai clienti vengono fornite risposte accurate, affidabili e tempestive e ogni operazione richiesta viene eseguita nei tempi promessi. Gli applicativi, inoltre, consentono di dare continuità alle relazioni che non risentiranno negativamente del possibile turnover del personale dato che, ogni nuovo venditore, avrà accesso alle medesime informazioni del precedente e potrà riprendere la relazione già esistente con contatti costanti e risposte ugualmente pertinenti.

Applicazioni di Enterprise Marketing Automation

Come nel caso precedente, anche queste applicazioni sono rappresentate da software finalizzati a semplificare e automatizzare alcune fasi, questa volta dell'attività di marketing, consentendo agli addetti di concentrarsi su quelle a maggior valore aggiunto.

Gli applicativi di Enterprise Marketing Automation sono, tra quelli descritti, quelli di più recente creazione, ma il loro impiego ha già rappresentato una vera e propria rivoluzione poiché, affiancandoli agli strumenti di marketing applicati alla gestione della relazione come il *behavioral triggering* o l'*event based marketing*, gli uffici marketing possono:

- generare, raccogliere e gestire informazioni in maniera più efficace e pertinente;
- gestire campagne di marketing attraverso la pianificazione, l'esecuzione, la valutazione e l'affinamento delle stesse;
- prevedere e gestire tempestivamente eventuali situazioni di attrito con i clienti.

Il campaign management Questi programmi vengono in primo luogo utilizzati per l'esecuzione automatizzata di campagne rivolte a determinati segmenti di clientela. È lo stesso software inoltre a decidere, sulla base di un set di regole, l'esclusione di alcuni clienti da un segmento o la loro ammissione, a seconda della necessità o meno di evitare commistioni tra differenti segmenti o campagne.

Un ulteriore modo di impiego di questi strumenti è quello che li vede utilizzare i software di *Data Mining* per ottenere score (punteggi) relativi ai clienti, sulla base dei quali selezionare quelli ai quali indirizzare una determinata campagna di marketing. Il *Data Mining* analizza i dati contenuti nel Data Warehouse aziendale e, sulla base delle informazioni in esso contenute, costruisce dei modelli per preannunciare il comportamento futuro dei clienti: acquisto di un determinato prodotto, abbandono, passaggio a un concorrente, interesse verso taluni particolari servizi ecc. Utilizzando gli score ottenuti, gli addetti marketing potranno selezionare i clienti potenzialmente più interessati a una determinata campagna, quelli cioè che sulla base della previsione realizzata risponderanno positivamente alla proposta ricevuta. In questo modo l'efficacia della campagna sarà massimizzata in quanto, a fronte di un elevato tasso di redemption, saranno minimizzati gli sprechi in termini di costi sostenuti ed energie utilizzate.

L'event based marketing Questa forma di marketing consente di utilizzare la tecnologia e tutte le informazioni che l'impresa possiede per realizzare apposite campagne di marketing, in risposta a particolari avvenimenti accaduti nella vita del cliente come l'acquisto di una casa, il matrimonio, la nascita di un figlio, il pensionamento o semplicemente il compleanno.

Queste circostanze rappresentano, se opportunamente sfruttate, importanti occasioni per intensificare la relazione con i clienti, dimostrarsi interessati alla loro vita e presenti, nei momenti più significativi, con prodotti, servizi e supporti idonei ad affrontarli nella maniera più opportuna.

Gli applicativi di Enterprise Marketing Automation consentono di realizzare efficacemente tali azioni di marketing, fornendo ogni informazione necessaria alle transazioni e alle operazioni realizzate dal cliente che possono offrire importanti indizi sull'approssimarsi di un evento significativo. Accanto a queste informazioni vengono poi fornite tutte quelle che caratterizzano il cliente, il suo comportamento passato e presente nonché la storia della sua relazione con l'impresa, informazioni queste che aiutano gli operatori di marketing a valutare, per quel determinato cliente, l'effettiva significatività dell'evento individuato.

A questo punto, il software sarà impiegato per pianificare, eseguire e monitorare la campagna di marketing necessaria per sfruttare l'opportunità individuata sul cliente. Con un tale livello di personalizzazione, la probabilità che il cliente risponda positivamente alla campagna è molto elevata, e questo si ripercuoterà favorevolmente sull'immagine, sulla qualità della relazione e sulla profittabilità.

Il behavioral triggering Le applicazioni di Enterprise Marketing Automation applicate al behavioral triggering consentono agli addetti marketing di individuare tempestivamente i segnali di cambiamento nei comportamenti del cliente e, attraverso una più dettagliata analisi, determinare se si cela un rischio da scongiurare o un'opportunità da cogliere.

Tale attività prevede sempre un connubio tra informazione e tecnologia. La prima è necessaria poiché il comportamento futuro del cliente può essere determinato

solamente attraverso l'analisi di quello passato: sarà pertanto necessario un monitoraggio costante delle abitudini, delle preferenze e del modello comportamentale del cliente per determinare un profilo da utilizzare come punto di riferimento per il futuro. È a questo punto che entra in gioco la tecnologia applicata alla relazione: il software impegnato nel monitoraggio del comportamento del cliente sarà in grado di avvisare l'operatore quando questo subisce dei cambiamenti rispetto al profilo determinato, cambiamenti che possono rappresentare segnali di insoddisfazione, sintomi di abbandono o occasioni vantaggiose di cui approfittare tempestivamente.

Sarà poi lo stesso sistema a suggerire, sempre sulla base dei dati in suo possesso, il piano di marketing più appropriato.

Ripercorrendo l'analisi realizzata con riferimento alle differenti strutture ma, soprattutto, ai diversi strumenti caratterizzanti l'intera architettura tecnologica di un progetto di CRM, è possibile notare come, procedendo nella descrizione, la complessità delle fasi e delle applicazioni utilizzate tende ad aumentare. A incrementarsi è, in particolare, la componente tecnologica vera e propria caratterizzante ciascuna di esse, che tende a diventare predominante negli ultimi strumenti individuati.

Il fattore tecnologico, sebbene indispensabile per l'implementazione di una strategia di CRM, potrebbe rappresentare, se non correttamente gestito, la principale causa di fallimento del progetto stesso. Il maggiore rischio è quello di non disporre di personale sufficientemente preparato, in grado di sfruttare al meglio gli ingenti investimenti sostenuti. Inoltre, al di là della conoscenza delle funzionalità della piattaforma, il personale di contatto deve essere in grado di recepire le informazioni fornite nella giusta maniera, nonché di sfruttare gli strumenti a disposizione per realizzare quanto è stato loro consigliato.

L'importanza della componente organizzativa sarà trattata con maggiore profondità nel paragrafo che segue; qui si vuole solo sottolineare come la tecnologia non sia tutto e come le imprese spesso commettano l'errore di credere che un cospicuo investimento in componenti tecniche possa garantir loro il successo del progetto. La vera soluzione è invece quella di affiancare l'evoluzione tecnologica a una pari evoluzione culturale nella quale tutta l'organizzazione sia protagonista attiva.

LA COMPONENTE ORGANIZZATIVA DEL CRM

L'adozione di una filosofia di CRM comporta per l'azienda la rivalutazione del ruolo della componente organizzativa che diviene, in un contesto "customer oriented", uno degli elementi cruciali su cui poggiare per incrementare il livello di soddisfazione della clientela.

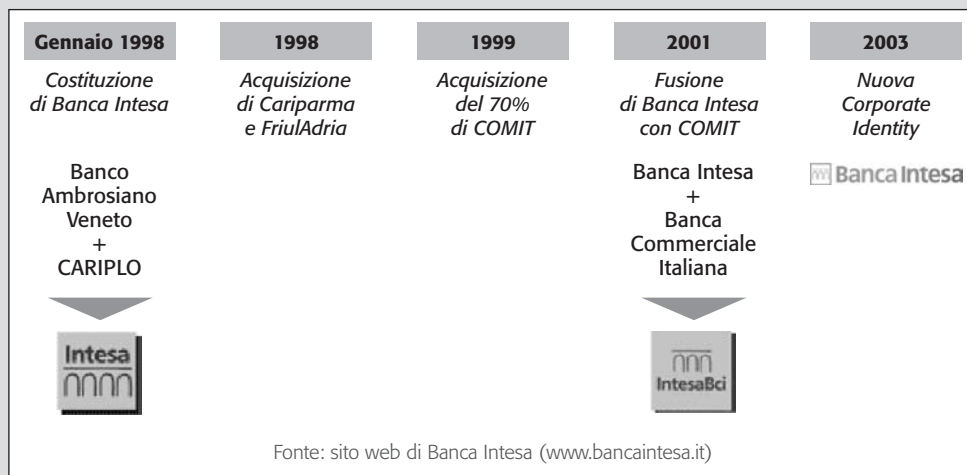
Affinché l'organizzazione possa evolvere nella giusta direzione, è necessario che le imprese si impegnino per realizzare un cambiamento che può essere definito "distruttivo", cioè distruttivo, poiché realizzato attraverso un completo ripensamento dei processi aziendali. Questo richiede, a sua volta, un intervento significativo sulle determinanti del comportamento umano e sulle strutture entro le quali si manife-

sta. L'impegno che il management deve approfondire in questa trasformazione strutturale è dunque elevato e gli interventi da realizzare presentano forti connotati di criticità, incidendo su elementi quali la cultura, i principi e le convinzioni condivise, le regole tacite e le abitudini sedimentate. L'intervento riguarda anche le routine operative, i processi decisionali, la distribuzione delle responsabilità e la gestione finale del contatto con le differenti tipologie di clienti.

CASO DI STUDIO 15: BANCA INTESA S.P.A. E IL CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING

Banca Intesa S.P.A. è il principale gruppo bancario italiano, nonché uno dei più grandi protagonisti dello scenario finanziario europeo. La creazione del gruppo è avvenuta per effetto di un processo a fasi successive, iniziato nel gennaio 1998 con l'integrazione tra la CARIPLO, la maggiore cassa di risparmio a livello mondiale, e il Banco Ambrosiano Veneto. L'anno seguente, al gruppo appena costituito, si unì la Banca Commerciale Italiana e, con la sua definitiva fusione avvenuta nel maggio del 2001, il gruppo acquisì la denominazione di IntesaBci. Il 17 dicembre 2002 l'Assemblea straordinaria di IntesaBci deliberò il cambio di denominazione sociale in Banca Intesa S.P.A. (cfr. figura).

Le fasi del processo di costituzione di Banca Intesa



Nell'istituto si sono integrate le competenze distintive delle tre banche di origine: la storica esperienza in campo internazionale e nel credito alle imprese della Banca Commerciale Italiana, la solidarietà sociale, l'attenzione alle realtà minori e la capillare distribuzione territoriale della Cariplo ed infine la dinamicità ed il radicamento territoriale del Banco Ambrosiano Veneto. Ne

sono tuttavia derivate profonde problematiche di relazione con la clientela, conseguenza della scelta di non mantenere marchi separati, nonché le procedure operative delle singole reti. Risulta quindi significativo analizzare quelle che sono state le decisioni dei vertici della banca verso il perseguimento della customer satisfaction e il miglioramento delle relazioni di clientela.

La gestione della customer satisfaction

In merito alle problematiche legate alla customer satisfaction, si riscontrano la consapevolezza dei vantaggi derivanti da una migliore gestione delle relazioni di clientela, l'impegno nel ridefinire la struttura e l'organizzazione bancaria per orientarla al cliente ma, allo stesso tempo, sono palesi le numerose difficoltà, prima di tutto di carattere culturale, derivanti dalla realizzazione di un reale orientamento al cliente.

Nonostante all'interno dell'istituto i budget di periodo abbiano peso e priorità massimi, nel corso del tempo molto è stato fatto in campo di customer satisfaction: è stato creato un servizio di assistenza alla clientela, si è perfezionata la completa adesione al progetto "Patti Chiari" ed infine, al termine dello scorso anno, è stata realizzata un'apposita Direzione Customer Satisfaction.

La **Funzione di Assistenza Clienti** venne istituita presso il servizio Telephone Banking nel marzo 2004, con la precisa finalità di risolvere, sulla base di predeterminati standard qualitativi, ogni inconveniente, problema o dubbio incontrato dal cliente nella fruizione dei servizi della banca e di sfruttare le occasioni di contatto così generate per intensificare la relazione, nonché per presentare prodotti, servizi e specifiche iniziative commerciali.

L'introduzione del nuovo servizio, modificando il precedente processo di gestione dei reclami, provocò una ridefinizione non solo dei processi operativi, ma anche dell'intero modello organizzativo. L'Ufficio Reclami venne infatti inserito all'interno del Servizio Telephone Banking e affiancato dal neo costituito Ufficio Assistenza Clienti.

Il principale scopo perseguito mediante la realizzazione di questi cambiamenti fu la creazione di un unico punto di confluenza per tutte le lamentele, a prescindere dal mezzo utilizzato per inoltrarle.

Affinché la gestione dei reclami potesse essere attuata con la massima efficacia ed efficienza, venne sviluppata una relazione di tipo sinergico tra le unità coinvolte: gli Uffici Assistenza Clienti e Reclami. In particolare si stabilì la competenza del primo sull'evasione delle lamentele pervenute e la responsabilità del secondo nella risoluzione delle pratiche di maggior complessità.

Con la nascita del nuovo servizio venne colta dall'Istituto anche l'occasione per distinguere in differenti tipologie le problematiche sollevate dalla clientela, definendo nel dettaglio le fasi e le prassi di gestione delle segnalazioni, nonché i tempi di risposta nel rispetto delle disposizioni dettate dall'ABI.

I reclami giunti presso l'Ufficio Assistenza, una volta processati, vengono registrati e memorizzati per essere successivamente analizzati e descritti in appositi report, che rispecchiano il livello di utilizzo delle strutture messe a disposizione, le principali cause di reclamo, la situazione dei casi risolti positivamente e le responsabilità. È dall'andamento dei report che l'istituto prende spunto per migliorare i suoi servizi e per gestire i disservizi alla clientela.

Il **Progetto Patti Chiari** è il risultato del lavoro svolto, a partire dal 2000, dal Comitato Esecutivo dell'ABI sul tema del rapporto tra il sistema bancario e la società. Quello che emerge dalle

ricerche condotte fu una profonda situazione di incomunicabilità tra questi due soggetti: una mancanza di dialogo determinata da una forte differenza tra ciò che ispira i valori ed il lavoro delle banche e ciò che i clienti e, più in generale, i cittadini percepiscono.

Partendo da queste considerazioni, il progetto si è posto come obiettivo quello di ridefinire il sistema dei rapporti tra banca e società, facendo propria una filosofia che riuscisse a migliorare gli aspetti critici dell'attività delle banche, in maniera tale da costruire una nuova relazione con la clientela improntata sulla fiducia e su un dialogo chiaro, comprensibile e corretto.

I punti chiave sui quali si è fondata la strategia operativa del progetto sono stati:

- l'offerta di strumenti semplici in grado di favorire la comprensione dei prodotti bancari;
- la disponibilità di informazioni e l'offerta di un aiuto per comprendere quali, tra quelle fornite, debbano essere correttamente usate per compiere scelte responsabili e consapevoli;
- la predisposizione di strumenti capaci di consentire un confronto tra le differenti offerte bancarie che permettano di semplificare l'individuazione del prodotto più adatto alle esigenze del cliente;
- lo sviluppo di meccanismi che consentano alla domanda di condizionare l'evoluzione dell'offerta.

Banca Intesa ha deciso di dare il suo sostegno al progetto Patti Chiari, aderendo all'iniziativa con immediatezza e coinvolgendo tutto il personale, specialmente quello del front line, per il quale sono stati previsti strumenti di informazione e formazione.

Nell'ambito degli interventi posti in essere dalla banca a favore del costante monitoraggio e miglioramento del livello di customer satisfaction della propria clientela, la costituzione di un'apposita direzione risulta essere, in ordine cronologico, il più recente.

La nascita della **Direzione Customer Satisfaction** risale infatti al maggio 2005. Si tratta di un'entità autonoma ed indipendente, facente capo direttamente alla Divisione Rete, quindi sovraordinata rispetto alle strutture territoriali in cui è operativamente suddivisa.

Le funzioni principali svolte dalla Direzione Customer Satisfaction possono essere riassunte nell'elenco rappresentato:

- individuare gli indicatori più significativi ai fini della soddisfazione della clientela e definire i valori obiettivo;
- verificare con costanza il livello di soddisfazione della clientela e individuare le aree di miglioramento esistenti;
- definire, pianificare e coordinare gli interventi e le iniziative di miglioramento da intraprendere, verificandone i risultati;
- predisporre un'adeguata reportistica relativa ai livelli di customer satisfaction misurati, alle iniziative realizzate ed ai risultati conseguiti.

Queste funzioni vengono svolte attraverso un modello di organizzazione che prevede la loro assegnazione, in termini di responsabilità, a specifiche unità.

- Ufficio Presidio Qualità: si occupa di verificare il rispetto, da parte della rete di sportelli, degli standard qualitativi prefissati, attraverso analisi effettuate a sul sistema informativo e verifiche dirette sul territorio. Una volta individuate le aree di miglioramento è suo compito defi-

nire le priorità, sulla base delle aspettative della clientela, ed impostare i necessari programmi di intervento.

- Ufficio Analisi Customer Satisfaction: è l'ufficio preposto alla realizzazione di indagini e rilevazioni relative al livello di soddisfazione della clientela, all'analisi dei risultati ottenuti attraverso la comparazione con i livelli attesi e con i benchmark di riferimento e alla individuazione delle possibili aree di miglioramento.
- Ufficio Nuovo Modello di Filiale: l'obiettivo dell'unità è quello di garantire la corretta attivazione delle filiali secondo i principi del Nuovo modello di Filiale. È un'iniziativa nata per dare un nuovo aspetto al luogo di incontro tra banca e cliente e studiata per mettere quest'ultimo, e le problematiche di cui è portatore, al centro dei processi aziendali. L'ufficio in questione si occupa di garantire, durante le fasi di passaggio al nuovo modello, un livello di servizio al cliente adeguato e non compromesso dalla trasformazione in atto, nonché di individuare nuove prospettive per il miglioramento del nuovo modello di filiale che consentano di incrementare la soddisfazione del cliente.
- Ufficio Analisi Posizioni Clienti: il compito dell'ufficio è quello di affrontare, approfondire e risolvere i singoli casi di insoddisfazione e le più rilevanti criticità derivanti dai rapporti di clientela, coinvolgendo i diretti interessati e tutte le funzioni aziendali competenti affinché vengano ripristinati i livelli di servizio e chiarite le cause delle inefficienze.

Gli strumenti di CRM analitico ed operativo

Le iniziative appena descritte non sono state le uniche novità introdotte per favorire lo sviluppo della customer satisfaction.

La **piattaforma Arcobaleno** rappresenta il principale strumento utilizzato da Banca Intesa per migliorare la gestione delle relazioni di clientela e monitorare il loro andamento. Essa rappresenta contemporaneamente uno strumento di CRM analitico ed operativo poiché, se da un lato agevola la raccolta ed il continuo aggiornamento delle informazioni relative alla clientela, dall'altro facilita i processi di contatto e le relazioni, attraverso l'indicazione delle più opportune attività commerciali da intraprendere.

La priorità assegnata allo strumento (a questo è il suo principale limite) è quella di incrementare le vendite e massimizzare l'efficacia dell'attività commerciale, attraverso l'individuazione prima ed il contatto poi con quei clienti che risultano possedere le caratteristiche idonee ad accogliere l'offerta progettata dagli uffici marketing.

I principali destinatari di questo strumento sono dunque quelle figure che, all'interno delle filiali, si occupano delle attività commerciali: i gestori ed i direttori di filiale, che sfruttandone le potenzialità riescono a semplificare e a chiarire buona parte delle fasi di cui si compone la loro operatività.

Quattro sono i pilastri su cui poggia questa piattaforma commerciale:

- proattività verso il cliente;
- sistematicità nell'applicazione del metodo;
- nuovo approccio alla vendita;
- impiego del nuovo sistema operativo.

Le ragioni che hanno indotto Banca Intesa a dotarsi di tale strumento nascono, in parte, da situazioni interne all'istituto e sono relative alla sua evoluzione. Altre invece provengono dal-

l'esterno, pur avendo rivestito un pari ruolo nel percorso che ha portato alla definitiva implementazione dello strumento. Tra le ragioni interne possono essere ricordate:

- la diversa provenienza, quindi la diversa cultura e le differenti abitudini, del personale della banca, dovuta alla fusione delle tre realtà bancarie che hanno originato il Gruppo;
- il passato del Gruppo, caratterizzato da frequenti cambiamenti di management e di strategie, nonché da una gestione delle risorse umane caratterizzata da fondo esuberi, da un sistema incentivante non chiaro e da percorsi di carriera non definiti;
- i nuovi sistemi di IT nati dal passaggio dei vecchi sistemi verso un unico strumento.

L'effetto congiunto di questi elementi ha provocato, nel personale interno, un senso di demotivazione, paura e resistenza al cambiamento, ma soprattutto la mancanza di un sentimento di appartenenza, ed è sulla base di queste lacune e criticità che si è reso necessario un forte intervento riequilibrante.

Dal lato delle ragioni esterne, ad avere un ruolo determinante sono state le evoluzioni verificatesi nell'ambiente in cui la banca opera, un ambiente profondamente cambiato e caratterizzato da:

- una congiuntura economica non particolarmente favorevole;
- una clientela sempre più esperta, esigente e la cui attenzione è sempre più difficile da catturare;
- una concorrenza con la quale ci si deve raffrontare, sempre più spesso, sul piano del servizio fornito al cliente piuttosto che sul prodotto, sempre più indifferenziato.

La piattaforma è stata progettata per intervenire a supporto del personale in tutte le fasi del processo commerciale:

- fase di pianificazione dell'azione;
- fase di creazione di opportunità commerciali;
- fase di sfruttamento delle opportunità commerciali;
- fase di misurazione/analisi dei risultati.

Il suo ruolo è quindi quello di permettere al gestore di essere l'artefice del contatto con il cliente: sfruttando al meglio le informazioni in essa contenute egli potrà individuare i clienti da contattare, comprendere quali prodotti offrire, essere costantemente aggiornato sullo stato della relazione. Inoltre, nel caso in cui si dovesse manifestare una crisi nel rapporto provocata, ad esempio, da una delusione del cliente per i prodotti o servizi acquistati, favorisce l'individuazione delle manovre correttive da mettere in pratica per salvare la relazione prima che sia definitivamente compromessa.

SINTESI CONCLUSIVA

Il Customer Relationship Marketing consiste nella creazione, nello sviluppo, nel mantenimento e nell'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo, reciprocamente più proficue, tra consumatori e azienda. Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori e si realizza ponendoli al centro del business e integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia e il processo di business stesso.

Il focus diventa a tutti gli effetti il singolo cliente con i relativi bisogni, non il prodotto, l'efficienza operativa, la riduzione dei prezzi o gli incentivi all'acquisto.

Ecco i punti chiave di questo capitolo.

- Il CRM non è un software intelligente e nemmeno un insieme integrato di strumenti informatici o un approccio per migliorare l'efficacia e l'efficienza della funzione distributiva, ma una filosofia di gestione.
- Una *learning relationship* deriva da un rapporto intimo e di collaborazione e dialogo tra impresa e cliente. Dipende dalla capacità dell'impresa di scoprire e utilizzare/gestire informazioni utili sul cliente.
- La fiducia, elemento principale della relazione, è funzione di credibilità e affidabilità d'impresa, dell'intimità realizzata dalla stessa con il cliente e dell'orientamento effettivo al cliente.
- Il CRM non può prescindere dalla definizione dei seguenti passi operativi: identificare i clienti, differenziare i clienti, interagire con i clienti, personalizzare l'offerta.
- La struttura tecnologica a supporto del CRM è fondamentale e può essere idealmente divisa in due componenti: una analitica e una operativa.
- Gli strumenti di CRM analitico si occupano dell'integrazione e dell'analisi dei dati.
- La componente operativa del CRM è finalizzata a supportare e a migliorare l'efficacia di ogni fase del processo di interazione con la clientela. Questo anche attraverso l'automazione di alcune fasi delle attività di marketing e vendita.
- L'adozione di una filosofia di CRM comporta per l'azienda la rivalutazione del ruolo della componente organizzativa, che diviene uno degli elementi cruciali su cui poggiare per incrementare il livello di soddisfazione della clientela.

