

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in
Statistica e Gestione delle Imprese



RELAZIONE FINALE
**Potenziare il modello di vendita con la
“Customer Experience”: il caso D.Training
in Dab Pumps spa**

Relatore Dott.ssa Mariangela Guidolin
Dipartimento di Scienze Statistiche

Laureando: Amber Francis Gill
Matricola N° 1030451

Anno Accademico 2015/ 16

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	3
MARKETING ESPERIENZIALE	7
Definizione di marketing esperienziale.....	8
Passaggio dal marketing tradizionale al marketing esperienziale (Fabris, 2003) .	8
L’interazione e il coinvolgimento che crea l’esperienza (Pine & Gilmore, 1999)	10
Le fasi dell’esperienza di consumo (Arnould, Price, & Zinkhan, 2003)	12
Classificazione delle esperienze attraverso i sem (Bernd & Ferraresi, 2006)	13
Il Marketing Mix Esperienziale (Gentile, Noci, & Spiller, 2010)	14
LO STRUMENTO DI GESTIONE: IL CRM.....	16
Le diverse prospettive di CRM.....	16
Benefici del CRM.....	19
Approfondimento: Nuove evoluzioni (il digital marketing)	20
UN METODO DI MISURA: LA INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION	23
CASO AZIENDALE: DAB PUMPS SPA.....	25
PRESENTAZIONE AZIENDALE.....	26
Il processo marketing & sales	26
IL DIPARTIMENTO <i>D.TRAINING</i>	27
Il Management dei clienti dell’ufficio <i>D.TRAINING</i> con CRM.....	28
QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEI CORSI.....	30
Analisi generale	32
Analisi condizionata alla professione.....	35
Valutazione sul commento libero	39
Commenti e possibili miglioramenti sul questionario	40
CONCLUSIONI.....	43
APPENDICE	45
BIBLIOGRAFIA	53

INTRODUZIONE

L'attuale contesto globale sta modificando il concetto di marketing tradizionale in un sistema molto più complesso, che deve essere tenuto in considerazione sul fronte delle strategie aziendali.

Una grande azienda per ridurre la pressione competitiva basata sul prezzo e per ottenere una marginalità più elevata, può intraprendere un'azione basata **sull'aumento del valore aggiunto del prodotto**, dirigendo l'attenzione sui bisogni del consumatore e sulla costruzione di un rapporto di fiducia con questo.

Il potere contrattuale del cliente è sempre più forte ed appare evidente la necessità di una "rivisitazione" delle modalità di gestione dei rapporti mettendo in primo piano la soddisfazione del cliente, rispetto al prodotto e al brand. Un metodo per seguire una **strategia customer centred** è creare per il cliente un'esperienza durante l'acquisto e il consumo del prodotto: la customer experience.

La **customer experience** è il modo in cui i clienti percepiscono ogni loro interazione con un'azienda o un brand. Il cliente attraverso queste interazioni effettua un viaggio, un'esperienza. Fattore fondamentale per formare questa esperienza e assicurare la sua funzionalità è la **customer satisfaction**. Questa è misurabile attraverso indagini rivolte ai clienti per capire la loro percezione, l'efficacia della strategia e avere un loro feedback.

Le aziende che sono in grado di offrire con continuità una customer experience d'eccellenza ottengono **vantaggi di business tangibili** che vanno ben oltre l'aumento di fedeltà dei clienti e della redditività. Quelle che concentrano l'attenzione sull'intero percorso del cliente attraverso diversi punti di contatto e diversi canali possono realizzare un vantaggio competitivo ragguardevole, ridurre la perdita di clienti e differenziare il brand dalla concorrenza. In più, oltre che sui costi la focalizzazione end-to-end sulla customer experience ha ricadute positive sulle attività di vendita, in quanto fidelizza e converte i clienti in promotori del brand.

Quali sono dunque gli ingredienti fondamentali di questa strategia di allineamento al cliente? Capire quale esperienza è la più efficace per il prodotto e per il cliente e comprendere che livello di coinvolgimento si intende creare; comprendere le fasi che compongono l'esperienza di consumo del mio cliente e dove posso intervenire, quali sono le fasi e i momenti da attraversare per la creazione di un'esperienza. Tutti questi sono elementi del **marketing esperienziale**.

Non tradire le aspettative, comprendere il contesto di ogni interazione nei vari canali, ottimizzarne il routing e sfruttare il feedback per ottenere, con gli strumenti analitici adeguati, informazioni chiave per conseguire risultati migliori è fondamentale per avere successo in questa strategia. Per questo bisogna utilizzare gli strumenti giusti per gestire ogni passaggio durante la formazione e il processo aziendale. Il CRM come software gestionale e la Customer Satisfaction Survey sono elementi utili per raggiungere questo scopo.

Alla fine, il vantaggio competitivo che deriva dal soddisfare le aspettative del cliente si tradurrà in maggiore profitto, costi ridotti, più efficienza e più gratificazione per la forza lavoro.

In questa tesi esporrò le gli elementi cardine del marketing esperienziale, partendo dalla sua definizione e dagli elementi per cui si allontana dal marketing tradizionale; passerò, quindi, ad evidenziare quali sono gli elementi coinvolti, come l'interazione con il cliente e il suo coinvolgimento e le fasi che costituiscono l'esperienza di consumo; è poi presentata la classificazione delle esperienze attraverso i Strategic Experiential Module e i quattro fondamentali che compongono il marketing mix esperienziale.

L'elaborato continua proponendo uno strumento di gestione del cliente: il CRM, spiegando i benefici della scelta di una strategia basata sul CRM e introducendo alcune evoluzioni e sviluppi che può avere sfruttando il mondo digitale.

Uno strumento di valutazione per misurare l'efficacia della strategia basata sulla Customer Experience, è la somministrazione di un questionario di soddisfazione al

consumatore; le utilità e gli obiettivi di questa indagine viene spiegata nel terzo capitolo della tesi.

Per ultimo propongo un esempio pratico di realtà aziendale il dipartimento D.Training di Dab Pumps S.p.a. che utilizza la Customer Experience come mezzo per aumentare le opportunità di business e incrementare le vendite, attraverso dei servizi di formazione e di affiancamento al cliente; sono presentati, per concludere, l'analisi e i risultati dell'indagine che misura la soddisfazione dei clienti ai corsi effettuati dai trainers di D.Training.

MARKETING ESPERIENZIALE

Perché si è disposti a pagare dieci volte tanto il suo normale prezzo una tazza di caffè al Caffè Florian di Venezia?”.

(Pine & Gilmore, 1999)

La risposta a questa domanda è il concetto essenziale del marketing esperienziale, così come suggeriscono Pine & Gilmore (1999), autori di uno dei modelli più efficaci nella costruzione di esperienze di marketing: viene sottointeso il costo per poter ammirare la famosa Piazza San Marco da un posto privilegiato, includendo gli effetti sociali e la possibilità di immedesimarsi in un luogo leggendario. Quindi il vero prodotto che si acquista a quel prezzo è l'intera esperienza che si vive per qualche minuto seduti a quel tavolino, non il semplice caffè.

Questo per poter spiegare meglio ciò che è alla base del marketing esperienziale, cioè lo studio dei modi per rendere **piacevole ed indimenticabile l'esperienza di conoscenza e di utilizzo di un prodotto da parte del cliente.**

In un mercato sempre più saturo, in cui le aziende per aggiudicarsi una posizione competitiva tendono a creare prodotti simili tra di loro, e in cui il consumatore è sempre più evoluto durante le prime fasi di conoscenza e di acquisto e quindi diventa meno fedele alla marca, le aziende hanno la necessità di spostare l'attenzione del consumatore su elementi ausiliari al semplice utilizzo del prodotto, come l'**esperienza del consumatore prima e dopo l'acquisto.**

Si perde la visione del consumatore razionale generalmente studiato, ma si accoglie l'idea che il consumatore sia alla ricerca di emozioni e di sensazioni che i prodotti possono suscitare.

Il cliente ha una caratteristica eclettica, individualista nelle scelte, poco fedele alla marca e in grado di costruirsi con le pratiche di consumo un proprio personale profilo di identità, non linearmente prevedibile. (Bernd & Ferraresi, 2006)

DEFINIZIONE DI MARKETING ESPERIENZIALE

Secondo Pine e Gilmore (“The Experience Economy”, 1999), **l’esperienza è una nuova tipologia di offerta** che si va ad aggiungere a materiali fungibili, manufatti tangibili e attività intangibili. Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell’atto stesso e antecedente al consumo. Diventa quindi sempre più importante la **personalizzazione dell’offerta e l’instaurazione di una relazione con il cliente**.

Come prima anticipato, il consumatore non è razionale nelle sue scelte d’acquisto, ma è motivato anche da fattori emotivi, è alla ricerca di esperienze d’acquisto e di consumo che siano coinvolgenti e piacevoli. Non è più interessato solamente alla massimizzazione dell’utilità d’acquisto, per soddisfare bisogni e desideri cerca esperienze d’acquisto che lo coinvolgano e lo rendano protagonista della scelta fatta. Diventa “consumAttore”, acquista un prodotto non solo per soddisfare un bisogno funzionale, ma anche per trovare appagamento nel suo utilizzo.

Dopo aver esposto l’evoluzione dei concetti di marketing che hanno portato alla creazione del concetto di esperienza, analizzerò quattro nozioni essenziali per comprendere il marketing esperienziale, tratte da quattro autori diversi, per avere una visione più completa di questo ambito del marketing.

PASSAGGIO DAL MARKETING TRADIZIONALE AL MARKETING ESPERIENZIALE (FABRIS, 2003)

Il paradigma classico del marketing tradizionale attribuisce importanza alle caratteristiche essenziali di un prodotto o di un servizio, mentre il marketing esperienziale rivolge la sua **attenzione al cliente** e a migliorare e rendere unica la sua esperienza di consumo.

Negli anni ‘60 si percepiva il consumatore come un individuo razionale e capace di prendere decisioni considerando costi e benefici delle azioni intraprese. A questo ipotetico attore razionale servirebbe solo l’informazione; una volta informato, sceglie ciò che riesce a massimizzare la sua funzione di utilità, soppesando i benefici ottenuti rispetto ai costi che essi comportano.

I limiti superati dal marketing esperienziale rispetto alla visione antecedente del mercato possono essere così elencati:

- L'assunto secondo il quale il consumatore è un soggetto razionale dotato di uno schema di pensiero lineare. In verità la persona non agisce secondo un modello facilmente prevedibile attraverso le sue dinamiche di pensiero.
- La dimensione cognitiva del consumatore non può essere resa edotta in maniera completa, alcuni atteggiamenti e comportamenti non possono essere verbalizzati e quella che si può conoscere è solo una minima parte.
- Manca la rilevanza delle interazioni tra le parti che compongono l'esperienza di consumo: la mente, il corpo, l'ambiente culturale, e l'ambiente sociale. Questo approccio ritiene che sia possibile comprendere la realtà scomponendola nelle sue parti senza togliere nulla al tutto: come si smonta un orologio e se ne osservano le parti, così si può fare con ogni aspetto del reale.
- Le memorie degli individui si discostano col tempo dal vero e finiscono con il costruire una realtà spesso lontana da quella che si è vissuta in passato, non rimane stabile nel tempo. Il ricordo ha la forza del ricordo autentico, ma plasmato, in parte, dai desideri e significati che l'individuo identifica con l'esperienza.
- Si supera il concetto che il processo di pensiero dei consumatori sia rappresentabile attraverso forme verbali. Poiché l'aspetto cognitivo non è completamente consapevole, le forme logiche della comunicazione verbale si rivelano inadeguate all'oggetto che si vuole conoscere.
- È impossibile che i consumatori interpretino i messaggi delle aziende nel modo atteso, senza operare alcuna trasformazione o senza utilizzare alcun filtro. Sebbene la capacità empatica ci permetta di anticipare le reazioni altrui a specifici stimoli, questa non è mai perfetta, perché le condizioni dell'altro non possono essere mai conosciute in maniera assolutamente approfondita. Inoltre il sistema è così complesso da garantire quasi la presenza di effetti controintuitivi, e quindi l'impossibilità di pianificare con precisione azioni e reazioni.

L'individuo, quindi, non è in grado di comprendere con la ragione gli stimoli cui è esposto, elaborarli, e scegliere secondo un principio di massimizzazione rappresentabile da una funzione matematica. Ecco perché occorre parlare non di razionalità, ma di esperienza. Oggi la prospettiva esperienziale propone di considerare il consumatore come un individuo completo, che utilizza sia processi cognitivi che processi affettivi, ed inoltre propone di analizzare l'esperienza in un tempo non puntuale, ma esteso.

L'approccio esperienziale è **olistico**, in quanto riconosce la complessità dell'esperienza e non tenta di scomporla in parti: adotta la prospettiva del consumatore, ammette la soggettività dell'esperienza individuale e la necessità di porre l'individuo al centro dell'attenzione per poterne comprendere le esperienze.

Il consumatore utilizza il mercato per cercare di costruire la propria identità, per cui il suo fine è quello di vivere una molteplicità di esperienze diverse, corrispondenti ad identità diverse, a molteplici immagini di sé stesso.

L'INTERAZIONE E IL COINVOLGIMENTO CHE CREA L'ESPERIENZA (PINE & GILMORE, 1999)

Fattore chiave per valutare quale sia il legame dell'esperienza con il consumatore è il **livello di coinvolgimento emotivo**, caratterizzato dal livello di coinvolgimento proprio con l'oggetto, dalla modalità di consumo dello stesso e dalla rappresentazione simbolica che è implicito nell'utilizzo dell'oggetto. Il coinvolgimento è direttamente crescente con l'importanza dell'oggetto attribuito dal consumatore e con l'entusiasmo che deriva dall'importanza attribuita.

Perché si sviluppi il senso di coinvolgimento è necessario che si crei l'**interazione** tra il consumatore stesso e l'ambiente circostante di cui fa parte il prodotto, che può essere un bene, un servizio o un'esperienza. La **partecipazione** all'esperienza di consumo è, infatti, il risultato di questa interazione e permette la rappresentazione soggettiva della realtà da parte dell'individuo: mentre è immerso in un determinato ambiente culturale e sociale, vive una determinata esperienza, il consumatore produce delle **rappresentazioni simboliche** delle sue esperienze di consumo.

Mediante questi elementi si possono caratterizzare le esperienze e classificarle in base alla **partecipazione attiva o passiva** da parte degli individui e al loro tipo di **contatto** con l'evento:



1. Esperienza di **intrattenimento**: quando gli individui assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi (esempio l'ascolto della musica)
2. Esperienza **educativa**: l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente (esempio nell'ambito della formazione)¹
3. Esperienza **estetica**: l'individuo si immerge fisicamente in un evento ma resta passivo (esempio il visitare una galleria d'arte o il guardare il sole che sorge in riva al mare)
4. Esperienza di **evasione**: l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza, partecipa in maniera attiva (esempio il casinò).

¹ Questa tipologia di esperienza è quella che caratterizza l'attività di D.Training, come servizio di formazione attiva, con laboratori pratici e assistenza durante la vendita.

LE FASI DELL'ESPERIENZA DI CONSUMO (ARNOULD, PRICE, & ZINKHAN, 2003)

L'esperienza è un processo caratterizzato da fasi continue e connesse tra di loro, scandite dai momenti che portano a prendere decisioni e a creare le sensazioni del consumatore che portano all'interazione tra individuo, bene e produttore del bene.

Nel seguente grafico sono riassunte le quattro fasi principali:



Nella prima fase si crea il **contatto** tra cliente e bene, il primo è già carico di aspettative dalle sue esperienze precedenti e dall'ambiente esterno e l'interazione deve essere gestita dalle politiche che l'impresa attua per posizionare il suo prodotto sul mercato: gestione della marca, comunicazione pubblicitaria, distribuzione del prodotto, e caratteristiche fisiche dei punti vendita. In definitiva, in questa fase, è di importanza fondamentale **l'identità che l'impresa vuole conferire alla sua marca**.

Se si raggiunge la **fase d'acquisto**, l'esperienza è condizionabile intervenendo sul punto vendita o quello che è **l'ambiente** dove si svolge la transazione, in particolare su quelle caratteristiche che ne definiscono l'atmosfera: sia l'ambiente fisico, rilevante anche per quanto riguarda la fase del pre-acquisto, sia il tipo di interazione con il personale. Queste due caratteristiche concorrono anche alla creazione dell'immaginario simbolico della marca (la brand image).

L'importanza dell'immagine della marca si mantiene anche nelle due successive fasi, quella di **consumo**, che è centrale alla prospettiva esperienziale per comprendere il comportamento del consumatore, e quella del **ricordo** del consumo, costituendo in questo modo un concetto trasversale ad ogni fase esperienziale che condiziona anche le esperienze successive, costituendo parte delle aspettative iniziali.

L'immagine che l'impresa riesce a dare al proprio marchio e che riesce a mantenere nelle fasi che precedono e che seguono il consumo è ciò che condiziona principalmente il coinvolgimento emotivo del consumatore.

Tutti gli stimoli che l'azienda conferisce all'esperienza di consumo sono fondamentali e se gestiti accuratamente si produce un'esperienza positiva che avrà quindi una maggiore probabilità di essere ripetuta nel futuro e, ricordando che l'individuo vive in una società e influenza gli altri consumatori, potrà creare una rete di passaparola positiva per altri possibili utenti.

CLASSIFICAZIONE DELLE ESPERIENZE ATTRAVERSO I SEM (BERND & FERRARESI, 2006)

Con questo capitolo si illustra la classificazione delle esperienze, suggerita da Bernd H. Schmitt, che evidenzia cinque moduli strategici esperienziali chiamati SEM, cioè Strategic Experiential Module, mostrati nella tabella accanto.

Attraverso di questi si possono studiare gli strumenti manageriali per arricchire i prodotti offerti con contenuti emozionali e di significato, e passando attraverso ogni modulo, si crea un'esperienza.

SENSE

- esperienze sensoriali: vista, udito, tatto, gusto, olfatto
- OBIETTIVO: ottenere un impatto per aggiungere valore all'identità di marca o di prodotto

FEEL

- sentimenti interiori dei clienti
- OBIETTIVO: creare esperienze affettive e provocare emozioni

THINK

- capacità intellettive e creative, problem solving e capacità di apprendere
- OBIETTIVO: creare stimoli e esperienze cognitive

ACT

- arricchisce l'esistenza e suggerisce prospettive alternative
- OBIETTIVO: azioni fisiche legate allo stile di vita

RELATE

- ingloba sense, feel, think, act
- coinvolge la società dove è inserito l'individuo

Il marketing esperienziale viene concepito come un processo che coinvolge tutti questi elementi, passando dal più semplice, al livello di esperienza più complesso: bisogna prima attirare l'attenzione tramite esperienze sensoriali (sense), stimolare o ricreare stati d'animo e sentimenti (feel) associati alla marca, presentare stimoli collegati all'intelletto e alle capacità di problem solving che coinvolgano gli individui (think), invitare all'azione (act) e mettere in relazione l'individuo con sé stesso, con gli altri individui e altre società (relate). Il livello di coinvolgimento in questa fase è molto elevato, si riferisce direttamente all'identità dell'individuo.

IL MARKETING MIX ESPERIENZIALE (GENTILE, NOCI, & SPILLER, 2010)

Ponendo il focus sul consumatore piuttosto che sul prodotto, nel libro "Marketing Esperienziale" (Bernd & Ferraresi, 2006) si introduce il Customer Experience Management (CEM): una metodologia capace di elaborare strategie adattate alle effettive dinamiche di funzionamento della psiche del consumatore e i conseguenti processi che regolano e determinano i meccanismi di socialità tra le persone.

Viene elaborato quindi un modello di riferimento che possa superare i limiti del framework delle tradizionali 4P e supportare l'impresa nell'applicazione di strategie di Customer Experience Management e di Marketing Esperienziale, identificando gli elementi costitutivi di un'offerta di tipo esperienziale, ossia il Marketing Mix Esperienziale.

Le quattro leve che costituiscono il mix proposto nel modello sono le seguenti:

- **Experience:** la progettazione dell'esperienza va effettuata nelle sue diverse dimensioni, dando rilevanza ad alcuni aspetti a seconda del contesto in cui l'impresa opera, dalla tipologia di prodotto/servizio offerto e dalle conseguenti caratteristiche del processo di acquisto. Il posizionamento tra le dimensioni non è statica, ma può attraversare diversi livelli secondo lo stadio del "continuum di esperienze di consumo" su cui può viaggiare (Carù & Cova, 2007); una giusta programmazione permette a livello strategico di creare le modalità operative con cui verranno progettati, gestiti e forniti al cliente i diversi elementi abilitanti della sua esperienza.

•**Interazioni:** il secondo parametro di progettazione dell'offerta esperienziale riguarda la gestione e il monitoraggio delle interazioni tra i diversi soggetti costituenti il mercato, imprese e clienti. La comunicazione tra impresa e cliente è quella tradizionale costituita da eventi, assistenza e contatto diretto, ma anche con mezzi meno tradizionali come quelli digitali. I clienti tra di loro interagiscono mediante le brand community, gruppi d'acquisto e consumo sociale e, più generalmente, il web. I rapporti tra imprese, invece, sono rappresentate ad esempio da rapporti di partnership e collaborazione, co-design dell'offerta e tutte quelle iniziative congiunte a vantaggio del consumatore.

Il primo passo è rilevare quali siano i momenti di comunicazione e contatto tra i diversi attori coinvolti. E' in corrispondenza di tali punti critici, infatti, che avviene in maniera più consapevole la valutazione da parte del consumatore dell'esperienza vissuta.

•**Space:** L'ambiente dove avviene l'esperienza, che sia fisico o virtuale, costituisce il contesto abilitante e il "palcoscenico", volendo rifarsi alla metafora teatrale (Pine & Gilmore, 1999), in cui l'impresa mette in scena l'esperienza per i suoi consumatori, ma dove anche quest'ultimi recitano un ruolo fondamentale di co-sviluppo dell'esperienza di consumo.

•**Organizzazione:** per garantire l'effettivo ottenimento degli obiettivi strategici prefissati è necessario costituire un'organizzazione interna o esterna che monitori l'andamento e lo sviluppo della strategia.

Il Marketing Mix Esperienziale garantisce una struttura coerente con gli elementi caratteristici degli approcci di Customer Experience e Marketing Esperienziale; i punti di partenza della progettazione dell'offerta rimangono la centralità del cliente e i suoi bisogni, creando l'interazione personalizzata con questo, unendo agli aspetti intangibili, quali l'elemento psicologico e sociale, gli elementi di livello strategico e organizzativo.

LO STRUMENTO DI GESTIONE: IL CRM

La customer experience per essere efficace e funzionale, non può essere una scelta casuale o inconscia dei processi di business, ma deve essere pianificata all'inizio del processo e monitorata lungo il suo percorso, per cercare migliorarla e svilupparla continuamente a seconda del feedback del consumatore, in quanto è quest'ultimo il protagonista. L'approccio moderno parte dal cliente e non dal prodotto, ed intorno ad esso costruisce una strategia per gestire la relazione con esso.

Si necessita quindi di un software gestionale dei clienti e delle relazioni che hanno con l'azienda e tra di essi, uno strumento per gestire la clientela e monitorare le loro azioni, relazioni e condizioni, ma che sia direttamente legato alla strategia aziendale.

Il CRM è una strategia di business diretta a comprendere, anticipare e rispondere ai bisogni dei clienti attuali e potenziali di un'azienda, con l'obiettivo di accrescere il valore della relazione.

Il Customer Relationship Management è una combinazione di persone, processi e tecnologia, un approccio integrato per gestire la relazione focalizzando sulla customer retention (mantenimento della clientela) e sullo sviluppo della relazione con questa.

LE DIVERSE PROSPETTIVE DI CRM

Esistono diverse concezioni e definizioni di CRM, proposte dagli studiosi e dai professionisti di marketing. Nella seguente tabella vengono rappresentati i concetti essenziali delle **cinque prospettive principali** di CRM (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004): come processo, strategia, filosofia, attitudine e strumento tecnologico.

Con questa sintesi (estratta da www.opencrmitalia.com (Travaglini, 2012)): si possono comprendere i significati e i concetti coinvolti per ogni prospettiva e riassumere le implicazioni per una strategia di successo.

	DESCRIZIONE	IMPLICAZIONI PER UN SUCCESSO	CONCETTUALIZZAZIONE RAPPRESENTATIVA
PROCESSO	Evoluzione nel tempo della relazione tra venditore e compratore	Rilevare e rispondere all'evoluzione dei bisogni e delle preferenze dei clienti	Creazione e influenza di collegamenti e relazioni con le entità esterne del mercato, in particolare canali ed utenti finali
STRATEGIA	Il Customer Lifetime Value determina il numero e i tipi di risorse che un'impresa deve investire in una determinata relazione	Valutazione delle priorità delle relazioni con i clienti basandosi sul valore lungo tutta la vita	Permette di investire sui clienti che potenzialmente creano valore per l'azienda, minimizzando gli investimenti sui clienti meno profittevoli
FILOSOFIA	La sua profittabilità è raggiunta meglio attraverso una focalizzazione sulla costruzione e il mantenimento della relazione	Le aziende sono orientate al cliente e guidate dalla conoscenza dei cambiamenti nei bisogni del cliente	Filosofia di business che vuole raggiungere la centralità del cliente
ATTITUDINE	Le imprese devono essere in grado di adattare continuamente il loro comportamento verso i clienti	Il successo è legato al possesso di una serie di risorse tangibili ed intangibili che permettono una flessibilità nel cambiamento verso i clienti	Cambiare il comportamento verso i clienti singoli basandosi su quello che loro dicono e quello che si sa su di essi
TECNOLOGIA	Conoscenza e gestione delle tecnologie di interazione rappresentano la risorsa chiave che le imprese necessitano per costruire una relazione con i clienti profittevole e di lungo	Funzionalità della tecnologia implementata dall'azienda in un tentativo di costruire conoscenza dei clienti e gestire le interazioni	Tecnologia per fondere le vendite, il marketing, il sistema dei servizi e informazioni, per costruire una partnership con i clienti

Queste cinque prospettive rappresentano lo stesso strumento di business, ma il loro scopo varia a seconda dell'obiettivo che si prefigge l'azienda e quindi dall'utilizzo stabilito dalla sua policy. I benefici e le funzionalità che hanno le diverse visioni sono:

- CRM OPERATIVO:** attraverso l'uso del CRM è possibile automatizzare e migliorare tutti i processi che mettono l'azienda in relazione con il cliente. Per esempio è utile il marketing, per gestire le campagne promozionali e di comunicazione, disponendo dei dati dei singoli clienti e potendo quindi raggrupparli in segmenti e raggiungerli con messaggi ed offerte specifiche per un determinato target. E' possibile automatizzare i processi della forza vendita, ottenendo una standardizzazione ed una maggiore efficienza. Il CRM operativo riguarda quindi tutte le **operazioni per la gestione dei servizi offerti al cliente**, avendo la possibilità di dividerli e uniformarli in segmenti e cluster.

- CRM ANALITICO:** riguarda la **raccolta, la gestione e la seguente analisi dei dati** dei clienti, attuali e potenziali per utilizzarli in seguito per predisporre e monitorare le strategie.

- CRM COLLABORATIVO:** è possibile **allineare tutti i processi aziendali e i dipartimenti** coinvolti con il cliente e utilizza le tecnologie di comunicazione come mail, forum, piattaforme web, sfruttando le caratterizzazioni dei clienti.

- CRM STRATEGICO:** una **strategia basata sulla centralità del cliente** ha come obiettivo conquistare e mantenere i clienti che generino alti profitti (contraria alla strategia basata sul prodotto che mira a abbattere i costi di produzione per proporre prezzi i più bassi possibile o orientate alle vendite che mirano a convincere i clienti tramite la pubblicità e tecniche di vendita).

Nominando alcuni dipartimenti aziendali che possono godere dei benefici del CRM: il dipartimento marketing può identificare e scegliere i consumatori profittevoli per gestire campagne di marketing efficienti; vengono selezionati contatti di qualità per il team vendite; i processi esistenti a livello organizzativo sono ottimizzati e snelliti; viene sviluppata la relazione individuale con i clienti, aumentando la customer satisfaction e

massimizzando i profitti, offrendo servizi di alto livello e personalizzati, si costruiscono relazioni tra azienda, partner della distribuzione e cliente finale, con obiettivi e bisogni condivisi.

BENEFICI DEL CRM

L'introduzione del CRM in azienda rappresenta un passo fondamentale per migliorare il risultato aziendale. I benefici principali che l'utilizzo di una strategia basata sul CRM sono:

- Differenziazione dei clienti in base alla profittabilità
- Possibilità di un'offerta integrata tra canali
- Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della forza vendita
- Promozione individualizzata e più efficiente
- Servizi e prodotti personalizzati
- Miglioramento nel pricing

Questi benefici derivano dalla gestione delle relazioni con il cliente secondo un'ottica di **lungo termine**: i clienti, se sono soddisfatti, compreranno ancora e di più, generando opportunità di cross selling, cioè comprando anche gli altri prodotti dell'azienda; grazie al senso di soddisfazione creato, non hanno incentivi a conoscere la concorrenza e sono meno stimolati nei confronti delle loro campagne promozionali. Infatti, attraverso il CRM i clienti sviluppano **un senso di familiarità e una relazione di tipo sociale con i loro fornitori** in quanto quest'ultimo diventa parte del sistema di supporto del cliente.

Riguardo al ROI, il ritorno sull'investimento, i benefici vengono riscontrati sempre sul lungo periodo: **i costi di vendita e di marketing sono ammortizzati lungo il ciclo di vita del cliente.**

Di notevole rilievo, la dimostrazione del fatto che **i costi iniziali di acquisizione di nuovi clienti rispetto al costo di conservazione del cliente sono cinque volte maggiori**. Questa prospettiva viene spiegata dal concetto di *LifeTime Value*, cioè il valore del cliente lungo tutta la sua vita, considerando il potenziale reddito totale ottenuto dalle relazioni con il cliente a fronte del costo attribuito al cliente. Il Lifetime Value (LTV) è un

indicatore che misura i profitti prevedibili in base alla relazione con i clienti, a partire dal loro comportamento d'acquisto. Questo indice fornisce un risultato sul funzionamento della strategia di Customer relationship management: se il LTV aumenta, il programma funziona; se il LTV cala, bisogna rivedere la strategia eliminando o dando meno attenzione a clienti con un LTV basso.

Nello specifico, la **segmentazione dei clienti** basata sul LTV permette alle aziende di sviluppare processi di *targeting*: se un'azienda allinea la gestione del cliente ai loro effettivi bisogni, e non a tutte le loro possibili necessità indistintamente, riduce il tasso di logoramento del 25% (Simms, 2003), i costi per le vendite sono ridotti, in quanto i clienti abituali sono in genere più reattivi e ricettivi alle offerte, e nel lungo termine aiuta l'azienda a spendere meno nel trovare nuovi clienti e in campagne promozionali.

Questa strategia implica una conoscenza e una capacità della **gestione del portafoglio clienti** insieme a un **costante monitoraggio del mercato**, organizzando una efficiente allocazione delle risorse disponibili a seconda dei clienti appartenenti a diversi livelli di priorità. Le aziende, quindi, devono comprendere la tipologia di clientela di cui ha bisogno, quanto vale e come differisce tra di loro e dagli altri clienti che non fanno parte del mercato obiettivo. L'importante è riuscire a massimizzare sia il valore dei clienti, sia i profitti aziendali di lungo periodo.

APPROFONDIMENTO: NUOVE EVOLUZIONI (IL DIGITAL MARKETING)

L'era digitale ha permesso di creare nuove opportunità e nuove informazioni sui propri clienti, attivi e potenziali, grazie alle nuove tecnologie e ai nuovi canali multimediali. Si possono raccogliere dati molto più specifici sul cliente grazie, per esempio, ai dati che lasciano mentre navigano sul sito dell'azienda o su siti associati, grazie alla geolocalizzazione dovuta all'utilizzo dei device elettronici, grazie all'occasione di lasciare commenti e feedback su piattaforme social. Tali strumenti possono essere canalizzati e utilizzati per far crescere il proprio mercato partendo proprio dalla conoscenza della personalità dei propri clienti attraverso di questi.

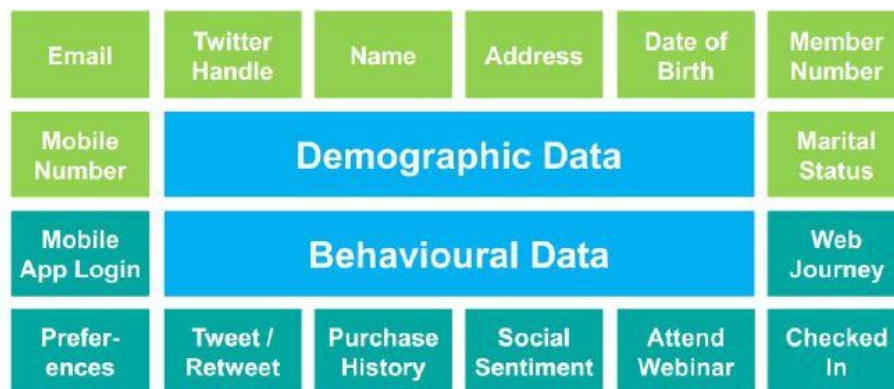
Nel mercato odierno, non si può prescindere dal canale online per favorire la crescita dell'azienda, sviluppare le vendite e creare una relazione sempre di più diretta con il cliente.

La concezione di CRM costituita dai dati interni all'azienda, sociodemografici e transizionali della vendita, può essere implementata ed integrata con i **dati esterni sul suo comportamento e preferenze** del cliente, classificandoli, per esempio, in base ai loro percorsi e zone frequentate, ai loro interessi e hobbies, alle caratteristiche come popolarità e attitudine alle novità (se è un influencer sul mercato), se sono scolarizzati o meno.

Queste caratteristiche aiutano nel processo di formazione della strategia per creare un rapporto con loro, raccogliendo informazioni sul tipo di prodotto da offrire che veramente è interessato, il target di riferimento da raggiungere, il piano di comunicazione e la scelta del canale, trovando la modalità giusta per creare *engagement* con l'utente e aumentare la *loyalty*.

Con l'immagine seguente, esposta durante la conferenza "Dal CRM al Digital Marketing organizzato" da SOIEL (Lupi, 2015) , si può comprendere quali siano le caratteristiche che possono implementare il database classico del CRM. I dati interni sono colorati di verde e definiscono i caratteri demografici, mentre i dati esterni sono colorati di blu e rappresentano quelli comportamentali:

I moderni CRM integrano i dati demografici con quelli comportamentali



Queste nuove opportunità sono utili ma devono essere gestite da un software automatizzato e deve avere delle finalità chiare per non perdersi tra i noti *big data* generati da internet. Nuovi e più pertinenti contenuti possono essere veicolati in funzione di regole, così da collocare il messaggio di marketing in modo sempre più appropriato e in accordo col contesto, massimizzandone l'efficacia. L'accezione evoluta del CRM non può prescindere dall'impiego di sofisticati strumenti di automazione data la complessità del problema, la vastità dell'audience e la notevole articolazione che la comunicazione deve poter supportare.

Non si risparmia solo tempo e investimento, ma anche le azioni di marketing si alleggeriscono di molte attività ripetitive e riesce ad avere più obiettivi: stabilire una relazione solida e personalizzata con la propria audience che, non solo cresce nel tempo, ma viene gestita in modo puntuale.

Proponendo un esempio sulla raccolta dei dati dal web e sull'utilizzo di tali: si suppone che qualcuno visiti il sito aziendale, navigando in un paio di specifiche sezioni e infine decida di compilare un form di contatto per poter ricevere una brochure relativa ad un dato prodotto. Adesso conosciamo il contatto, le pagine visitate, il prodotto a cui è interessato e il materiale da inviare; si può quindi impostare una lista che contiene i nomi di tutti coloro che hanno scaricato quel particolare documento e creare una campagna che si basi su quella lista. Le email possono quindi essere inviate in base ad una tempificazione stabilita (ad esempio dopo una settimana) o immediatamente dopo che il download è stato effettuato; si può inserire nelle email ulteriori *Call To Action* (inviti all'azione) e, in base a quello che il contatto deciderà di fare (cliccare o meno) inviargli ulteriore materiale per rendere il dialogo più articolato e personalizzato.

Quindi, infine, il sistema CRM, è arricchito da una lista di lead qualificati che sono stati adeguatamente "nutriti" e ora sono pronti a ricevere una visita o una telefonata per una proposta commerciale che è già ben definita.

UN METODO DI MISURA: LA INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION

Una strategia customer centered considera la “voce del “cliente” il perno centrale delle azioni aziendali, al quale è richiesto un’attenzione particolare alla personalizzazione, alla rispondenza ai bisogni e alla percezione della qualità trasferita. Il valore dei clienti è formato dalla loro rilevanza economica attuale e potenziale che essi esprimono, in prospettiva che loro rimangano consumatori e che quindi siano soddisfatti da ciò che gli viene offerto.

La misura della soddisfazione è solo una delle modalità di ascolto della voce del cliente, che combinata con la misura dell’immagine percepita dei clienti attuali e potenziali, determina la reputazione aziendale sul mercato.

Le metodologie di customer satisfaction, però, non indicano specifici livelli di bisogni reali o impliciti. Costituiscono piuttosto un input rilevante ai processi interni di miglioramento e innovazione delle caratteristiche dei prodotti/servizi e delle loro modalità e processi di produzione, o anche ai processi di comunicazione e di relazione con i clienti ed utenti.

La customer satisfaction survey offre uno strumento per progettare un riordino dell’organizzazione, facendo in modo che tutte le strutture e i processi del produttore si coordinino per conseguire un obiettivo unitario e proseguire con un’azione di miglioramento e innovazione.

La progettazione di questa indagine passa attraverso quattro fasi fondamentali:

1. Identificazione dei fattori da esplorare: bisogna rilevare la corretta definizione delle variabili che sostanziano il prodotto e il servizio erogato, i driver della qualità, allineando le percezioni dei diversi ruoli coinvolti e graduandone correttamente l’importanza in termini di influenza sull’esito finale;
2. Definizione della metrica di rilevazione delle opinioni e valutazione del cliente: le variabili selezionate vanno descritte in domande chiuse, graduando le risposte lungo una scala di valori che ne permetta l’elaborazione uniforme e univoca,

considerando la numerosità dei soggetti da intervistare, e in modo che sia ripetibile e confrontabile con successive indagini.

3. Composizione e popolazione del campione statistico di indagine: essendo impossibile una rilevazione censuaria, si pone il problema di individuare il campione della clientela e di stratificare tale campione in modo da raccogliere informazioni statisticamente valide. Purtroppo non sempre è possibile avere la casualità di selezione del campione, quindi si può propendere per un campione di comodo.
4. Elaborazione ed utilizzo dei risultati della rilevazione: l'obiettivo dei dati raccolti può essere indicare le priorità e la direzione del cambiamento necessario, potendo individuare, per esempio, più efficacemente gli investimenti per migliorare le prestazioni e i disinvestimenti sugli elementi percepiti di qualità, ma non ritenuti importanti oppure individuando le azioni dove implementare la comunicazione. Quindi è importante verificare l'allineamento tra le concezioni dell'azienda e quelle dell'utilizzatore dei prodotti.

Va ricordato che questa indagine misura la soddisfazione del cliente, che però porta per propria caratterizzazione individuale e per gli influssi dell'ambiente e del gruppo nel quale si riconosce ed esprime implicitamente differenti livelli di aspettativa rispetto ai prodotti o servizi che utilizza.

CASO AZIENDALE: DAB PUMPS SPA

Durante lo stage che ho svolto, ho potuto veder applicato un esempio di utilizzo di queste strategie di nuovo marketing.

L'azienda è nel campo metalmeccanico, con la produzione di pompe idrauliche; il commercio è quindi di tipo *Business To Business*: i clienti in genere sono distributori, industrie, progettisti e imprese edili. È sul campo dal 40 anni, possedendo una buona quota di mercato e fronteggiando adeguatamente la concorrenza.

La nuova sfida che l'azienda può affrontare, per aumentare il valore aggiunto per la sua clientela e creare elementi aggiuntivi alla pura vendita dei suoi prodotti, è attuare una strategia di marketing rivolta al cliente, sfruttando il CRM, e aggiungere alla sua offerta dei nuovi servizi, legati alla loro esperienza sul mercato e sulla loro brand image.

In quest'ottica è stato creato due anni fa e affiancato all'ufficio commerciale un nuovo dipartimento, il ***D.Training***, che fornisce corsi formazione professionale e assistenza tecnico - commerciale. Mission centrale del D.Training è l'avvicinamento al cliente, il coinvolgimento e soprattutto il rapporto di fiducia con esso.

Questo servizio, a carattere non prettamente commerciale, è dedicato a clienti attivi ma è anche e soprattutto un metodo per attrarre nuovi potenziali clienti; questi instaurano tramite D.Training un legame forte con il brand ma anche una relazione privilegiata con i trainers che diventano punto di riferimento tecnico e mezzo per la creazione di nuove opportunità di business

Dopo una breve presentazione dell'azienda e del contesto commerciale, spiegherò in dettaglio l'organizzazione del processo Marketing & Sales e in specifico del dipartimento D.Training e i loro obiettivi nell'azienda.

In questa tesi utilizzerò le indagini di soddisfazioni che i clienti hanno compilato nell'ultimo anno come strumento per esprimere l'efficacia del servizio attraverso i feedback degli utilizzatori.

PRESENTAZIONE AZIENDALE

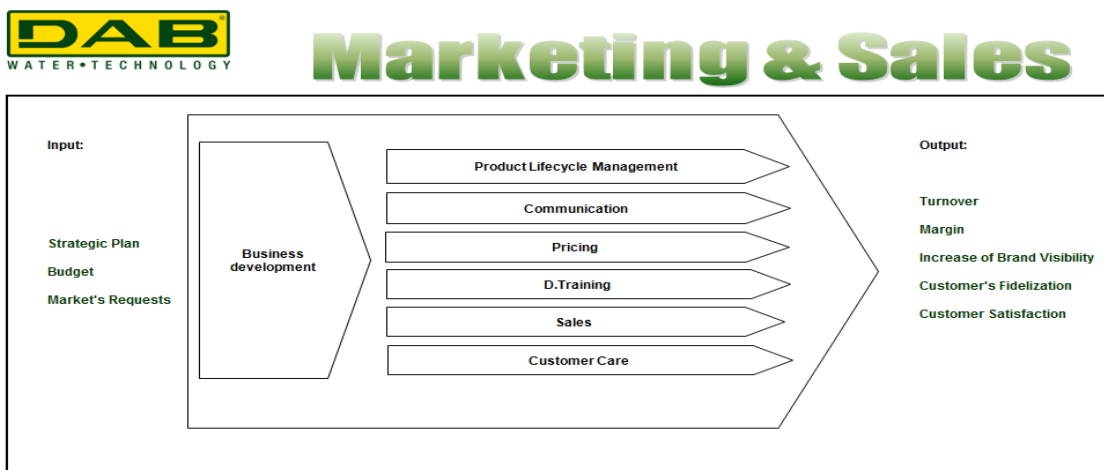
DAB è una multinazionale con radici nel Nordest d'Italia, ed è tra i maggiori produttori di sistemi per la movimentazione dell'acqua a livello globale, operando nella progettazione e produzione di sistemi di pompaggio integrati per i complessi residenziali, i sistemi di irrigazione e l'industria leggera. Opera in 120 paesi nel mondo con 19 compagnie e 1375 dipendenti.



Nasce nel 1975 nel padovano; dal 1985 lo stabilimento DAB di Mestrino diventa ufficialmente la sede centrale del Gruppo. Dal 1998 inizia una fase di integrazione di diversi brand all'interno del Gruppo DAB: *Leader* nel 1998, *Tesla* nel 2005, *Wacs* nel 2007, *Brisan* nel 2008, ed *Alma* nel 2009. Questo ha contribuito al rafforzamento dell'intero gruppo, consolidando e coordinando tutte le attività di ricerca, produzione e servizi al cliente, consentendo di competere ancora più efficacemente a livello globale.

IL PROCESSO MARKETING & SALES

Il processo Marketing & Sales è costituito da diversi dipartimenti che cooperano insieme per lo sviluppo del mercato, producendo quindi fatturato per l'azienda e creando rapporti duraturi con i clienti. In questo schema viene rappresentato il processo lavorativo, esponendo i dipartimenti coinvolti, gli input immessi e gli output creati, che rappresentano quindi all'interno del contesto aziendale.



Quindi i reparti partendo dalla costruzione del piano strategico, dalla decisione del budget e dalla domanda di mercato collaborano per raccogliere il fatturato, per aumentare la visibilità aziendale e per mantenere la fedeltà del consumatore, insieme alla sua soddisfazione.

Chi è coinvolto nella cura dei rapporti con i clienti, insieme all'ufficio commerciale, contribuendo alla creazione della *customer satisfaction* e *customer fidelization* è il dipartimento D.Training.

IL DIPARTIMENTO *D.TRAINING*

D.Training è l'istituto di formazione progettato per sviluppare e diffondere le conoscenze relative alle tecnologie di movimentazione dell'acqua, diffondere le innovazioni del settore e informare sulle nuove normative. Il personale altamente specializzato lavora a stretto contatto con la forza vendita perchè in D.Training ricerca e tecnologia si possano fondere con la profonda conoscenza del mercato, come testimoniato da oltre 40 anni di successi nel settore.

D.Training è in grado di offrire una proposta didattica modulabile e personalizzata, grazie alla partecipazione a corsi di formazione in aula, visite ai siti produttivi e seminari di aggiornamento on-line.

Ciò che deriva da questo servizio è la creazione di nuove opportunità di business, un rapporto stabile con il cliente di affidabilità e fiducia, un miglioramento alla reputazione aziendale, oltre che un'effettiva conoscenza del marchio.

I corsi sono rivolti a:

- Personale tecnico e forza vendita di partner commerciali e clienti
- Università, scuole di formazione professionale
- La forza vendita interne
- Clienti finali: installatori, service partners, designers, clienti DAB
- Centri assistenza tecnica
- Termotecnici e progettisti

- Staff interno: nuovi impiegati e aggiornamento del knowledge dello staff

Il dipartimento gestisce e implementa servizi ad hoc e targetizzati per l'audience coinvolta. È necessario verificare quale tipo di attività sia necessaria (corsi tecnici o commerciali, visite alla produzione, documenti aggiornati) e conseguentemente gestire l'organizzazione, lo spazio, l'interazione e l'esperienza, facendo riferimento ai quattro fattori de"Il Marketing Mix Esperienziale " esposto in precedenza.

Un questionario di valutazione è somministrato alla fine di ogni evento per capire la soddisfazione dei partecipanti, in modo da migliorare il più possibile la qualità del servizio dato.

IL MANAGEMENT DEI CLIENTI DELL'UFFICIO D.TRAINING CON CRM

I clienti vengono trattati con una strategia di *inbound marketing*, è il soggetto interessato a contattare l'azienda e a chiedere un offerta tra il pacchetto di corsi ed eventi che D.Training propone. Ma perché ciò accada, il dipartimento deve farsi conoscere e attrarre il cliente.

Gli strumenti utilizzati sono:

- il contenuto (che sta alla base di qualsiasi strategia)
- la SEO (Search Engine Optimization)
- Il Social Media Marketing
- l'email marketing
- il SEM
- eventi fieristici
- il passaparola

Una volta che si è generato il contatto, attraverso il CRM si può archiviare e gestire.

Tutti i nuovi contatti, che possono derivare dal sito, dalla pagina Facebook, da fiere, da eventi o da corsi precedenti vengono inseriti in CRM come **leads**. Questi infatti nel software sono i potenziali clienti da tenere sempre sott'occhio e da contattare al momento più opportuno per trasformarli in clienti effettivi.

In questo modo, anche in un secondo momento, sarà possibile convertire il lead in un contatto attivo (se effettua un ordine) o cambiargli il ruolo in *prospect* (quando ha richiesto di ricevere ulteriori informazioni per poter prendere una decisione d'acquisto ma ancora non ha inviato un ordine).

I leads vengono salvati nel database attraverso alcuni elementi essenziali caratterizzanti, per capire chi è il cliente con cui l'azienda si sta relazionando e quale sia il suo effettivo interesse

Gli elementi obbligatori con cui vengono catalogati sono: il *lead source*, cioè il modo con cui il cliente è venuto a conoscenza di D.Training; il *role*, cioè il ruolo che riveste la persona fisica e l'azienda dove lavora. Questa caratteristica è importante per capire anche il livello di istruzione dell'interlocutore; il *topic*, cioè l'argomento di cui è interessato tra i campi che l'azienda tratta.

Questi input servono per conoscere il cliente, ma anche per capire quale sia il livello di formazione tecnica di cui ha necessità e gli argomenti su cui vuole ricevere informazioni, ma anche in collaborazione con gli altri dipartimenti, per inviargli le informazioni commerciali e promozionali che possono coinvolgerlo.

Le relazioni tra lead e altri clienti vengono gestite attraverso le *connections*, in modo da visualizzare subito le relazioni nel portafoglio clienti .

Quando un lead frequenta effettivamente un corso di D.Training, viene collegato ad un *appointment*, specificando location, data, partecipanti, argomento del Corso frequentato.

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEI CORSI

Come prima anticipato, il gruppo D.Training propone ai partecipanti dei propri corsi di formazione un questionario di valutazione, con l'obiettivo di monitoraggio dell'andamento dei corsi attraverso il feedback dei clienti e per contribuire a individuare i punti di forza e debolezza del servizio.

Grazie a questo questionario è possibile, oltre che valutare l'efficacia del servizio offerto da D.Training, avere una visione su come sia distribuita la tipologia di clientela, prendendo in considerazione una possibile differenziazione in base al cliente più profittevole, cioè il più interessato.

Struttura del questionario e variabili implicate

Il questionario è strutturato come un modulo cartaceo, strutturato in sette dimensioni: le prime due indagano l'utilità del corso e l'interesse dell'intervistato, le successive quattro dimensioni rappresentano gli indicatori specifici del corso che favoriscono il livello di soddisfazione dei fruitori, individuati dall'organizzatore come attributi caratteristici del corso. Queste sono: la didattica, il materiale, l'organizzazione e il tempo speso. L'ultima sezione serve per un commento libero dell'intervistato, strutturato con tre domande, una sulla valutazione dei punti di forza, una sul motivo per cui suggerirebbe a un collega il corso e una con lo spazio per lasciare suggerimenti e commenti.

A posteriori, lo scrutatore aggiunge i dettagli dello svolgimento; tipologia dei clienti, trainer e sede di svolgimento del corso.

La valutazione dei singoli aspetti è strutturata con una scala a intervallo con quattro modalità di valutazioni: non soddisfacente, poco soddisfacente, soddisfacente e molto soddisfacente. Sono tradotte con un voto da 1 a 4 per rendere possibile l'analisi statistica con un carattere cardinale e ordinale. I primi due voti, 1 e 2, danno un giudizio negativo e 3 e 4 un giudizio positivo.

Una nota sulla dimensione "valutazione sintetica": in fase di analisi ho ritenuto più preciso cambiare il significato di questa dimensione da "valutazione sintetica del corso

nel suo complesso” a una semplice “valutazione del tempo trascorso”, in quanto la domanda così strutturata non parlava del corso in generale (infatti i risultati erano in contraddizione con i risultati del questionario).

Somministrazione del questionario

Alla fine del corso di formazione, il trainer propone il questionario, spiegando a voce lo scopo di questo, cioè come strumento per avere un feedback e per capire i punti di miglioramento e di evoluzione. Viene quindi distribuito ai partecipanti il questionario che riconsegnano al momento di uscita.²

La scelta dei corsi a cui proporre l’indagine non è casuale, ma basata sulla comodità del formatore tra i vari corsi che lui gestisce.

Codifica del questionario

Per registrare il dataset delle risposte e in modo da agevolare l’elaborazione statistica dei dati con Excel, ho codificato le domande del questionario con un codice alfanumerico; Questo codice è formato da una lettera, corrispondente alla dimensione a cui la domanda appartiene, e da un numero che descrive la posizione della domanda nella dimensione. Inoltre le variabili descrittive dell’intervistato sono state codificate con una variabile categoriale numerica. In questo modo è stata creata una matrice dei dati.

Per la dimensione di utilità, interesse e materiale didattico è stato creato un nuovo vettore riepilogativo dato dalla media delle valutazioni singole, in quanto non esisteva una domanda per dare una valutazione complessiva.

Metodologia d’indagine

Come prima cosa si è costruita una tabella delle frequenze dei voti tra le quattro modalità, assolute e relative (per evitare il problema delle domande senza risposta). Per una

² Durante la mia esperienza di stage, ho potuto partecipare ad un corso di formazione e quindi somministrare in prima persona ai partecipanti il questionario. Questa occasione è stata utile, inoltre, per capire in prima persona il soggetto di analisi del questionario di soddisfazione.

visione sintetica d'insieme e soprattutto di confronto sulla valutazione tra dimensioni, è stato utile costruire un diagramma a barre delle medie totali delle valutazioni.

Quindi si è passati a una analisi bivariata, studiando la relazione tra professione e gradimento: per indagare una possibile diversità tra le valutazioni di diverse professioni, è stato costruito un diagramma a barre che affiancasse le frequenze medie delle risposte totali a quelle della specifica categoria del cliente.

ANALISI GENERALE

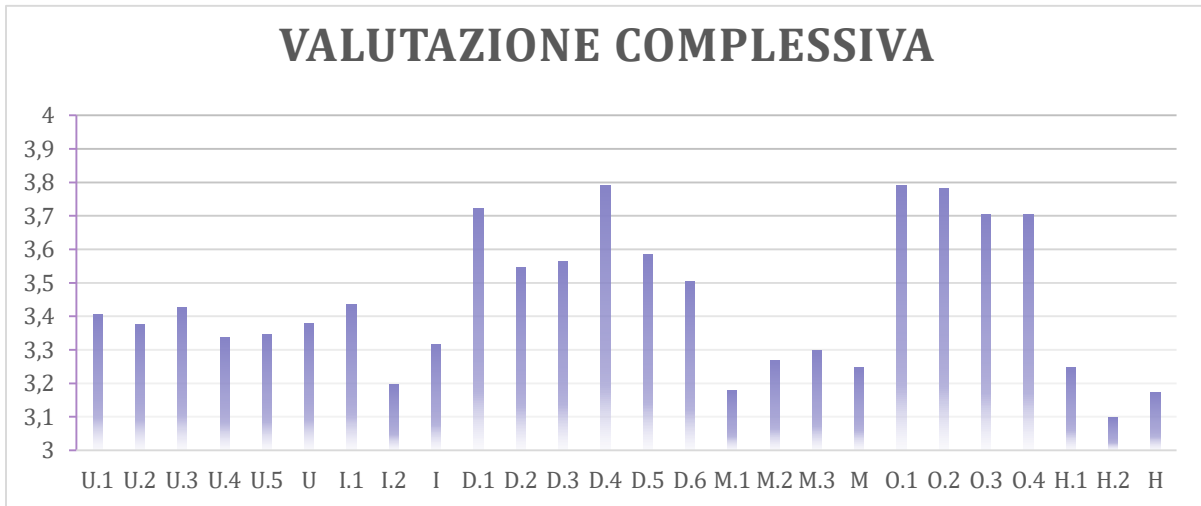
Sono stati raccolti 104 questionari, in 7 occasioni. Il campione è formato da 15 progettisti, 49 installatori e 40 geometri. Generalmente i commenti sono tutti positivi, tra il 3 e il 4.

Da questo campione sono state corrette le unità statistiche che presentavano mancate risposte parziali, per evitare che il campione risultasse distorto. E' stata utilizzata la strategia del criterio del donatore: sono state imputate le informazioni mancanti mutuandola da un'unità simile. Le unità che hanno lasciato in bianco il questionario sono state eliminate invece perché risultanti non valide.

Dalle frequenze è utile evidenziare le tre risposte con frequenza della votazione 4 e le tre risposte con frequenza maggiore tra i voti negativi (vista la distribuzione tendenzialmente positiva), come punti di particolare interesse per capire il fenomeno:



Un modo veloce per confrontare la distribuzione dalle medie delle risposte è costruire un diagramma a barre, per notare i diversi livelli di soddisfazione (la barra delle ascisse è stata ridotta in quanto il range delle votazioni erano tra 3 e 4, per poter quindi valutare meglio le differenze) :



Si può notare anche qui un successo generale di Didattica e Organizzazione, con tutte le variabili ben al di sopra della media generale, mentre le barre più corte appartengono alla dimensione del tempo utilizzato e del materiale didattico. L'utilità ha una media generalmente bassa (come ci si aspettava dall'analisi delle frequenze), ma in più si può notare che la dimensione "Interesse e Partecipazione - grado di coinvolgimento degli altri partecipanti al corso" ha una media bassa rispetto alle altre variabili.

Commenti sull'analisi generale

L'**organizzazione** e i **servizi** offerti durante il corso di formazione colpiscono molto positivamente i partecipanti, l'ospitalità e il comfort degli spazi sono molto graditi. Anche la **didattica** riscuote molto successo, soprattutto la padronanza dei contenuti e la chiarezza espositiva.

Tutto ciò contribuisce a creare una esperienza piacevole per il cliente, l'ambiente accogliente e la capacità di esposizione del formatore risultano i punti forti del corso di formazione.

Meno d'impatto, invece, l'**utilità** del corso e l'**interesse e partecipazione**. La prima dimensione rappresenta la visione del partecipante sugli obiettivi del corso riferiti alla propria esperienza professionale, quindi alle sue aspettative e necessità. La seconda è la dimensione che descrive l'interesse e partecipazione, sia propria che del resto dei partecipanti ³. Dalle frequenze è risultato che è stata attribuita una significativa percentuale di votazioni negative alla domanda riguardante l'applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativi. Viene quindi svolta l'analisi condizionata alla tipologia del cliente.

I fattori decisamente meno apprezzati riguardano il **materiale didattico** e il **tempo speso**. La quantità del materiale ha ricevuto diverse votazioni negative e in generale non ha ricevuto una buona percentuale di votazioni alte. I risultati ottenuti per la variabile tempo hanno un'interpretazione ambigua, in quanto dalla impostazione della domanda non si può capire se l'intervistato avrebbe preferito avere più tempo oppure volesse che il corso durasse meno. Le votazioni negative per le ore dedicate alle esercitazioni pratiche sono basse in quanto in alcuni casi non è stata svolta la parte pratica.

³ Essendo utilità e interesse caratteristiche soggettive basate sull'esperienza personale, in genere l'intervistato non si espone mai con votazioni troppo positive.

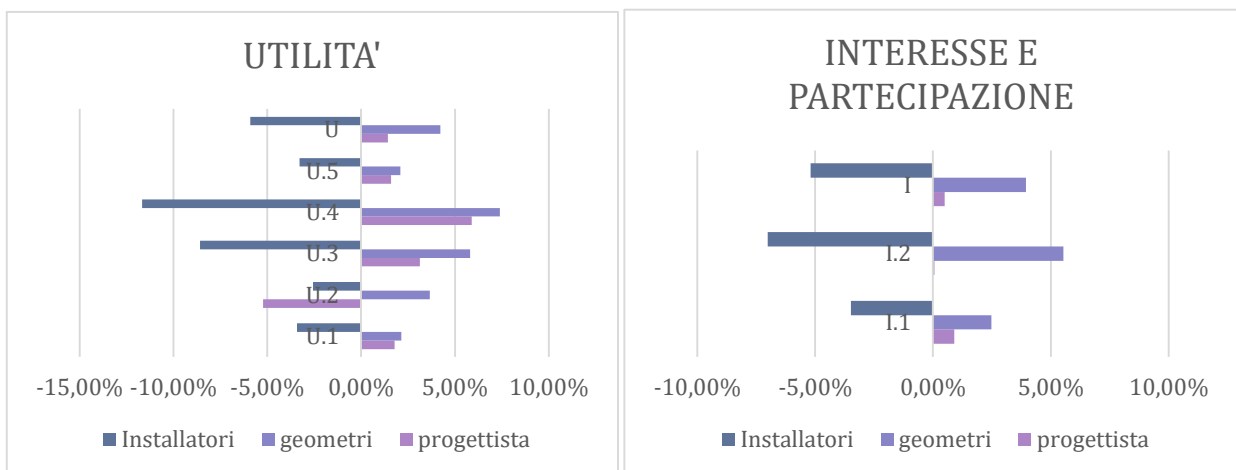
ANALISI CONDIZIONATA ALLA PROFESSIONE

I corsi sono studiati diversamente a seconda della tipologia del cliente. Di uno stesso argomento, all'installatore interessa un particolare diverso rispetto a un progettista: al primo interessa l'applicazione pratica mentre il secondo si focalizzerà sui particolari tecnici e teorici.

Questa differenza viene mediata dalla flessibilità didattica dei trainers, il quale personalizza il corso a seconda del pubblico che ha di fronte.

La professione è infatti simbolo della formazione del cliente, delle capacità cognitive, delle abitudini e stili di vita. Ci si aspetta che un progettista abbia più interesse, oltre che dimestichezza, con i corsi di formazione, che si traduce quindi in una attenzione particolare sul carattere Didattica; invece, in genere, l'installatore dà più importanza alla dimensione dell'Utilità, soprattutto sugli argomenti per il suo ambito lavorativo.

In appendice si possono esaminare i grafici con i confronti tra professione e totale per ogni item del questionario. Per vedere la differenza percepita da installatori, progettisti e geometri ho presentato in questo grafico la differenza percentuale tra delle votazioni medie condizionate e le votazioni medie totali:

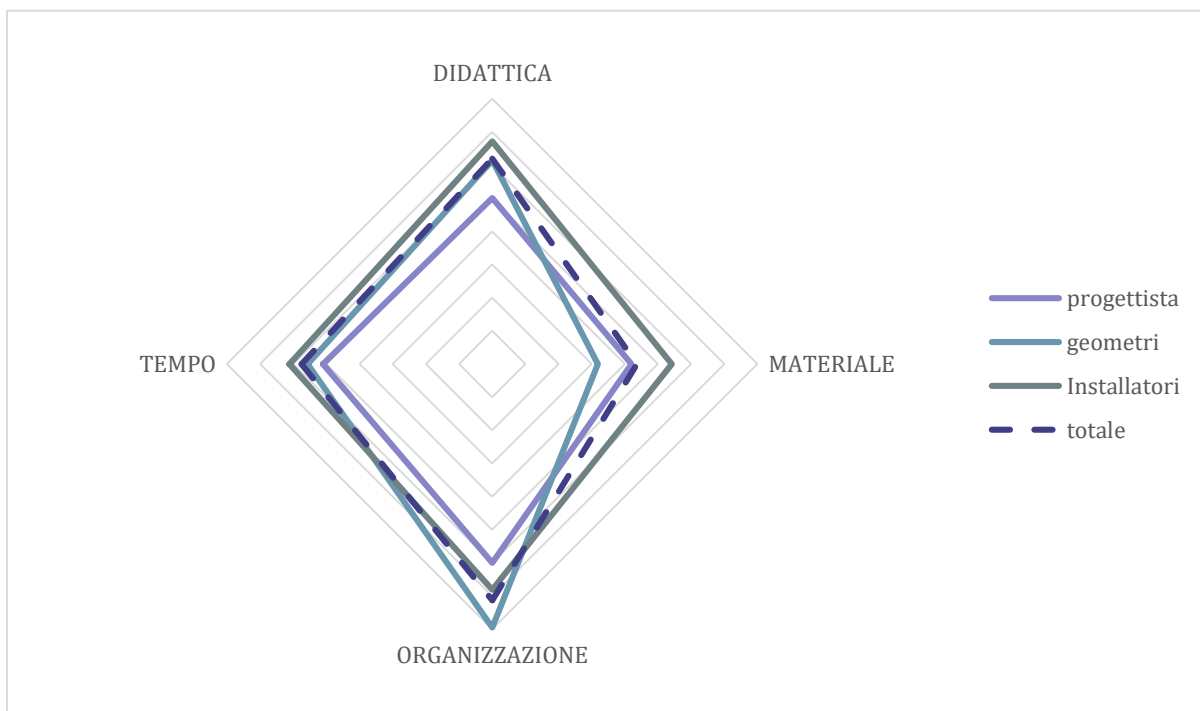


- **Utilità:** La differenza più importante appartiene al geometra, in negativo di circa il 8% in negativo. Invece il progettista e l'installatore hanno una differenza percentuale positiva soprattutto riguardo l'ambito lavorativo. Per tutte e tre le tipologie si sono

riscontrate differenze significative per due specifici item: “rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali” e “rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali”.

- **Interesse e partecipazione:** in questo caso è evidente la differenza tra geometri e installatori. I geometri hanno dimostrato di essere meno interessati rispetto alla media, al contrario degli installatori che sono particolarmente interessati.

Per una visione d’insieme delle differenze tra gli indicatori specifici del corso, si propone il seguente grafico:



Si può subito notare l’apprezzamento maggiore verso didattica e organizzazione, nel dettaglio emergono le seguenti differenze:

- **Didattica:** nonostante sia in generale l’elemento più apprezzato, con una visione separata a seconda della tipologia del cliente possiamo notare un gradimento minore di circa il 10% per i progettisti, in dettaglio riguardo la gestione del tempo rispetto all’esposizione e lo spazio per le domande/interventi. Sono i geometri, invece, ad apprezzare maggiormente il carattere.

- **Materiale didattico:** le votazioni generalmente basse sul materiale didattico sono soprattutto da parte dei geometri. Gli installatori hanno apprezzato maggiormente rispetto agli altri.
- **Organizzazione e servizi:** questa parte è la favorita genericamente da tutto il campione. I progettisti hanno gradito meno l'adeguatezza dell'ospitalità e la funzionalità e confortevolezza dei risultati, insieme all'organizzazione complessiva. Gli installatori non hanno apprezzato l'attrezzatura a disposizione, mentre i geometri hanno apprezzato al di sopra della media tutte le variabili implicate nell'organizzazione.
- **Tempo impiegato:** gli installatori mediamente hanno apprezzato l'uso del tempo sia per la formazione, ma soprattutto per l'esercitazione pratica. I geometri hanno apprezzato solo la formazione teorica, ma effettivamente perché non si è svolta la parte pratica per loro. I progettisti in generale hanno valutato meno positivamente l'utilizzo del tempo per entrambe le parti del corso.

Commenti sull'analisi condizionata alla professione

Partendo dal presupposto che tutti hanno dichiarato di essere soddisfatti dal corso e ipotizzando che tutti i rispondenti abbiano la stessa influenza dall'ambiente esterno e personali, si possono fare la seguente considerazione: il feedback generato è sistematicamente diverso a seconda della professione.

Si può notare che il cliente **progettista** è stato il meno colpito dal corso di formazione offertogli. Infatti rispetto agli altri ha dimostrato meno interesse e partecipazione. Dalla dimensione dell'utilità risulta che hanno dato una votazione minore alla rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle aspettative iniziali. Questo quindi potrebbe essere il motivo di un livello più basso di gradimento rispetto agli altri: partivano da aspettative diverse rispetto a quelle effettivamente avvenute.

Il cliente **geometra** ha dato i voti più alti a Didattica e Organizzazione, ma la sua Utilità e il suo Interesse è inferiore alla media. Sarebbe stata interessante una domanda riguardo la volontà di ritorno a un successivo corso, per capire se abbiano avuto una buona esperienza senza però ritenerlo una occasione di formazione utile.

Il cliente più soddisfatto in tutti i campi, che ritiene molto utile il corso di formazione e ha gradito ogni aspetto è l'**installatore**.

Per verificare che queste conclusioni siano effettivamente significative sul piano statistico e per capire se e quando i caratteri con maggiore discrepanza dalla media siano **dipendenti dalla professione** dell'audience, sono stati calcolati i seguenti indici:

- χ^2 di Pearson, che verifica se esiste una dipendenza in distribuzione, confrontando le frequenze osservate e le frequenze attese, normalizzando in seguito l'indice per poter effettuare una valutazione indipendente dalla scala utilizzata

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^u \sum_{h=1}^v \frac{(n_{ih} - n_{ih}^*)^2}{n_{ih}^*}$$

- $\chi^2 = 0$ ➡ X e Y indipendenti in distribuzione
- $\chi^2 > 0$ ➡ X e Y NON indipendenti in distribuzione

- η^2 che verifica la presenza di dipendenza in media, cioè se le medie condizionate dalla professione sono tutte uguali o meno

$$\eta_{Y|X}^2 = \frac{\sum_{i=1}^v [\bar{y}_i - \bar{y}]^2 n_i}{\sum_{i=1}^u (y_i - \bar{y})^2 n_i} = \frac{\sum_{i=1}^v [\bar{y}_i - \bar{y}]^2 n_i}{Dev(y)}$$

Le variabili su cui è stato deciso di calcolare questi indici sono state quelle che sembravano discostarsi di più dalla media generale:

- U.3: Rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali
- U.4: Applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativo

- I.1: Il suo grado di coinvolgimento per la durata del corso?
- I.2: Il grado di coinvolgimento degli altri partecipanti al corso?
- D.2: Gestione del tempo rispetto all'esposizione
- D.3: Spazio per le domande/interventi
- O.3: Adeguatezza delle attrezzature a disposizione (videoproiettore, ecc.)

X2 DI PEARSON		X2 NORM DI PEARSON		η^2	
U.3	14,67	U.3	7%	U.3	13%
U.4	21,13	U.4	10%	U.4	18%
I.1	3,70	I.1	2%	I.1	4%
I.2	9,78	I.2	5%	I.2	9%
D.2	23,39	D.2	12%	D.2	14%
D.3	14,46	D.3	7%	D.3	8%
O.3	2,89	O.3	1%	O.3	3%

Gli indici sono maggiori di zero, quindi esiste una certa dipendenza, ma sia la dipendenza in distribuzione che la dipendenza in media assumono valori relativamente bassi. Da notare sono le due variabili con dipendenza maggiore, cioè l'applicabilità degli argomenti in ambito lavorativo (U.4.) e la gestione del tempo del corso (D.2).

In particolare, l'utilità in ambito lavorativo era giudicata più positivamente dai geometri, mentre progettisti e installatori avevano votato la variabile negativamente rispetto alla media totale.

Riguardo alla variabile appartenente alla didattica che valutava la gestione del tempo, gli installatori hanno mediamente dato un voto maggiore rispetto alla media totale di circa il 7%, tendenza contrario alle votazioni dei progettisti.

VALUTAZIONE SUL COMMENTO LIBERO

La parte del commento libero è strutturata in tre sezioni, la prima si focalizza sui punti forti e deboli, la seconda richiede l'engagement del partecipante e l'ultima è una sezione libera ai suggerimenti.

In genere ho notato che veniva lasciato un commento solo in uno degli spazi, con un commento personale generale. Quindi esaminerò come un unico oggetto cosa è stato detto.

Dall'analisi è emerso che i commenti potevano essere raggruppati secondo l'argomento, in modo da poter calcolare le frequenze.

Crescita personale formativa	47
Trainer	22
Praticità dei contenuti	11
Prodotti	7

In linea con quanto esposto finora, l'intervistato vuole sottolineare l'utilità del corso di formazione per la propria esperienza lavorativa, come momento di aggiornamento necessario con l'evoluzione del mercato oltre che per accrescere la propria professionalità in un mercato altamente competitivo e caratterizzato da giornaliere "controversie" e "insicurezze". Riesce a fornire alcune "delucidazioni fondamentali".

I commenti lasciati riguardano anche la competenza e la preparazione del trainer, grazie alla chiarezza di esposizione e di contenuti e la capacità di coinvolgimento. La disponibilità dello staff insieme all'organizzazione è stato generalmente apprezzata.

E' stato apprezzato il format pratico del corso, la possibilità di avere un riscontro pratico è risultata fondamentale. I prodotti sono risultati interessanti e è stato suggerito di poter entrare ancora di più nel dettaglio, magari con qualche installazione.

COMMENTI E POSSIBILI MIGLIORAMENTI SUL QUESTIONARIO

Dopo un anno di utilizzo di questo questionario e dopo aver analizzato i risultati, si può procedere con una correzione e ridefinizione delle domande, in modo da rendere più efficiente l'output del questionario.

Innanzitutto si potrebbe passare alla scala di Likert, quindi con 5 possibilità di scelta:

1. Per niente soddisfatto
2. Poco soddisfatto
3. Incerto
4. Abbastanza soddisfatto
5. Molto soddisfatto

La struttura grafica del questionario è poco intuitiva, si potrebbe sintetizzare ad un'unica facciata il questionario e lasciare il commento libero sulla seconda facciata. La tendenza a dare solo voti positivi è normale, ma una struttura più leggera potrebbe invogliare l'intervistato a leggere con più attenzione il questionario. Inoltre, per le domande libere di sintesi si potrebbe scambiare le caselle di risposta, perché chi ha risposto no è solo perché stava dando tutti voti 4.

È emersa la mancanza di domande riguardo il giudizio complessivo degli aspetti indagati dal questionario, ma soprattutto manca una domanda ad inizio questionario sul livello di soddisfazione complessiva, come valutazione istintiva (infatti dai questionari raccolti si è notato che alcuni davano un giudizio complessivo al corso sulla legenda della scala di votazione). Il giudizio di soddisfazione generale potrebbe essere utile anche per un'analisi di associazione tra soddisfazione complessiva e indicatori di soddisfazioni specifici, in quanto utilizzando la media come in questa analisi si escludono alcune elaborazioni interessanti, quali la comprensione della presenza degli effetti di iterazione tra le variabili sul giudizio complessivo. Anche per utilità, interesse e materiale manca una domanda di giudizio complessivo.

Per poter effettuare un'analisi dei giudizi di importanza e un piano di miglioramento, sarebbe opportuno chiedere agli intervistati il giudizio sull'importanza degli attributi, a prescindere del gradimento mostrato.

La parte del commento utile andrebbe ridotta ad un unico spazio, con all'inizio le domande pilota con per esempio una domanda su un eventuale ritorno del partecipante.

Che siano tutti soddisfatti è assolutamente un buon risultato, ma sottointende una tendenza a una non curanza nella lettura delle domande e quindi a una specifica votazione, come già spiegato. Inoltre è opportuno evidenziare una autoselezione del

campione causata dal momento di proposta del questionario: chi non ha gradito il corso ha già avuto occasione di andare via. Questo provoca una distorsione delle risposte verso un alto gradimento. Purtroppo non si può evitare questa situazione in quanto è necessario che il questionario sia somministrato a conclusione dell'evento, quando ancora il coinvolgimento è attivo e non un ricordo.

CONCLUSIONI

Il caso di D.Training può essere un esempio di come le nuove teorie di marketing customer centred possano creare un servizio che guidi il cliente attraverso un'esperienza di formazione e di affiliazione al brand. Dopo pochi anni dalla sua presenza in Dab Pumps s.p.a., il dipartimento ha affinato le sue tecniche e i suoi servizi rapportandosi sia direttamente con il cliente e ascoltando i suoi commenti, sia indirettamente attraverso i questionari di soddisfazione.

L'offerta di servizi è aumentata di anno in anno, e già si può affermare che la strategia adottata sia uno strumento utile per aumentare e potenziare le opportunità di business dell'azienda e quindi creare un'incremento sulle vendite.

Facendo un focus sull'indagine sulla soddisfazione dei clienti dei corsi di D.Training, il questionario può aiutare a far capire al dipartimento i punti di forza che può vantare, quali la qualità della didattica e l'organizzazione piacevole, ma anche i punti critici su cui poter ragionare un possibile cambiamento, come il materiale marketing fornito, la gestione del tempo dei corsi e l'effettiva applicabilità delle nozioni spiegate negli ambienti lavorativi dell'audience.

Una possibile soluzione di quest'ultimo può essere una più specifica differenziazione dei corsi in base al loro effettivo utilizzo in ambito lavorativo: approfondire la parte pratica con un utente idraulico, rinunciando ad alcune parti tecniche e teoriche più complicate, può essere un esempio di superamento della criticità, come soffermarsi sui differenti casi di progettazione a seconda dell'edificio, dell'ambiente e delle caratteristiche tecniche può essere più rilevante per i clienti progettisti e geometri.

Un'altro punto su cui si potrebbe considerare un aggiornamento, è la gestione del portafoglio clienti attualmente utilizzata; si potrebbe sfruttare maggiormente la figura del lead nel CRM implementandolo con le informazioni che possono essere ricavate dal sito internet e dai social, utilizzando questi canali, inoltre, come mezzo di comunicazione e promozione. Attualmente la pagina Facebook e il sito web sono gestiti separatamente dal CRM, ma potrebbero funzionare invece più in sincrono e collaborazione.

Un strategia di Customer Experience, basata sulla formazione e sull'apprendimento, è la base di un piano vincente nel mercato competitivo attuale nel settore metalmeccanico della movimentazione dell'acqua. Un continuo affinamento del proprio servizio, sfruttando tutte le potenzialità che un uso efficace del CRM e dei feedback raccolti con il questionario di soddisfazione offrono, può essere la leva efficace per aumentare l'awareness del brand e la redditività aziendale.

APPENDICE

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DEI CORSI

MODULO DI VALUTAZIONE CORSI

TITOLO DEL CORSO:

DATA DEL CORSO/SEDE:

Si prega di esprimere una valutazione secondo la seguente scala:

1: Non soddisfacente

2: Poco soddisfacente

3: Satisfacente

4: Molto soddisfacente

UTILITÀ

- | | |
|---|---|
| a) Congruenza dei contenuti del corso rispetto agli obiettivi enunciati | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| b) Rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle aspettative iniziali | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| c) Rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| d) Applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativo | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| e) Rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle necessità di aggiornamento segnalate | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |

INTERESSE E PARTECIPAZIONE

- | | |
|--|---|
| f) Come giudica il suo grado di coinvolgimento per la durata del corso?
(interesse ai contenuti, propensione ad intervenire durante la lezione, ecc.) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| g) Come giudica il grado di coinvolgimento degli altri partecipanti al corso?
(interesse ai contenuti, propensione ad intervenire durante la lezione, ecc.) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |

DIDATTICA

- | | |
|---|---|
| h) Come giudica, complessivamente, lo stile di conduzione da parte del/i | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| Esprima la sua valutazione rispetto ai seguenti elementi caratterizzanti la docenza: | |
| i) Gestione del tempo rispetto all'esposizione | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| j) Spazio per le domande/interventi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| k) Padronanza dei contenuti e chiarezza espositiva | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |
| l) Gestione dell'aula: capacità comunicative e relazionali con singoli e gruppi | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 |
| <input type="checkbox"/> 4
(in caso di esercitazioni, simulazioni, ...) | |
| m) Organicità e sequenzialità nella presentazione degli argomenti | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 |

MATERIALE DIDATTICO

- a) Come giudica la quantità del materiale didattico? 1 2 3 4
- b) Come giudica la qualità del materiale didattico? 1 2 3 4
- c) Completezza e facilità di utilizzo dei materiali a supporto della didattica 1 2 3 4

ORGANIZZAZIONE E SERVIZI

- d) Adeguatezza dell'ospitalità 1 2 3 4
- e) Funzionalità e confortevolezza dei locali utilizzati 1 2 3 4
- f) Adeguatezza delle attrezzature a disposizione (videoproiettore, ecc.) 1 2 3 4
- g) Organizzazione complessiva del corso 1 2 3 4

LE DOMANDIAMO, ORA, DI ESPRIMERE UNA VALUTAZIONE SINTETICA CIRCA IL CORSO NEL SUO COMPLESSO:

- h) Quantità di ore dedicate alla formazione teorica 1 2 3 4
- i) Quantità di ore dedicate alle esercitazioni pratiche 1 2 3 4

Ritiene che i punti di forza di questa esperienza formativa siano superiori ai punti di debolezza? SI NO
Perché?

Suggerirebbe ad un Suo collega di partecipare a questo corso? SI NO
Perché?

Commenti e spiegazioni (attese insoddisfatte, proposte di miglioramento, spiegazione delle valutazioni negative espresse)

Grazie per la vostra collaborazione.

Lo staff D Training

VALUTAZIONE DEL CORSO

“ ... ”

gg/mm/yy, Sede

Quanto è soddisfatto...

	Per niente	Poco	Incerto	Molto	Del tutto
Del corso che ha appena seguito complessivamente	1	2	3	4	5

Dell'utilità del corso rispetto ai contenuti proposti	1	2	3	4	5
Dell'applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativo	1	2	3	4	5

Di come è stato impostato l' insegnamento del corso	1	2	3	4	5
Della padronanza dei contenuti e chiarezza espositiva del docente	1	2	3	4	5
Dello spazio per le domande/interventi	1	2	3	4	5
Della capacità comunicativa e relazionale con i partecipanti	1	2	3	4	5

Del materiale didattico che le è stato fornito in generale	1	2	3	4	5
Della quantità di materiale che ha ricevuto	1	2	3	4	5
Della qualità del materiale che ha ricevuto	1	2	3	4	5

Dell' organizzazione dell'evento nel suo insieme	1	2	3	4	5
Dell'ospitalità che ha ricevuto	1	2	3	4	5
Dei locali che sono stati utilizzati	1	2	3	4	5
Delle attrezzature messe a disposizione (videoproiettore, ecc.)	1	2	3	4	5
(in caso di esercitazioni) della struttura delle esercitazioni pratiche	1	2	3	4	5

*A prescindere da questo corso,
quanto ritiene importante...*

	Per niente	Poco	Incerto	Molto	Del tutto
La competenza della DIDATTICA	1	2	3	4	5
Il MATERIALE DIDATTICO fornito	1	2	3	4	5
L' ORGANIZZAZIONE generale	1	2	3	4	5

Avrebbe voluto che il corso durasse più tempo?	SI	NO
Tornerebbe ad un corso di questo tipo, magari riguardante un diverso argomento?	SI	NO

Commenti e spiegazioni

(attese insoddisfatte, proposte di miglioramento, spiegazione delle valutazioni espresse)

Se è interessato a ricevere informazioni riguardo ad altri corsi organizzati da D.Training, può lasciarci il suo indirizzo e-mail e le sue preferenze:

- **Zona**

La mia regione

Italia

- **Aree di interesse**

Antincendio

Acque reflue e drenaggio

Riscaldamento e condizionamento

Pressurizzazione acqua fredda

- **Ma**___

- **Nome e Cognome:** _____

- **Mail:** _____

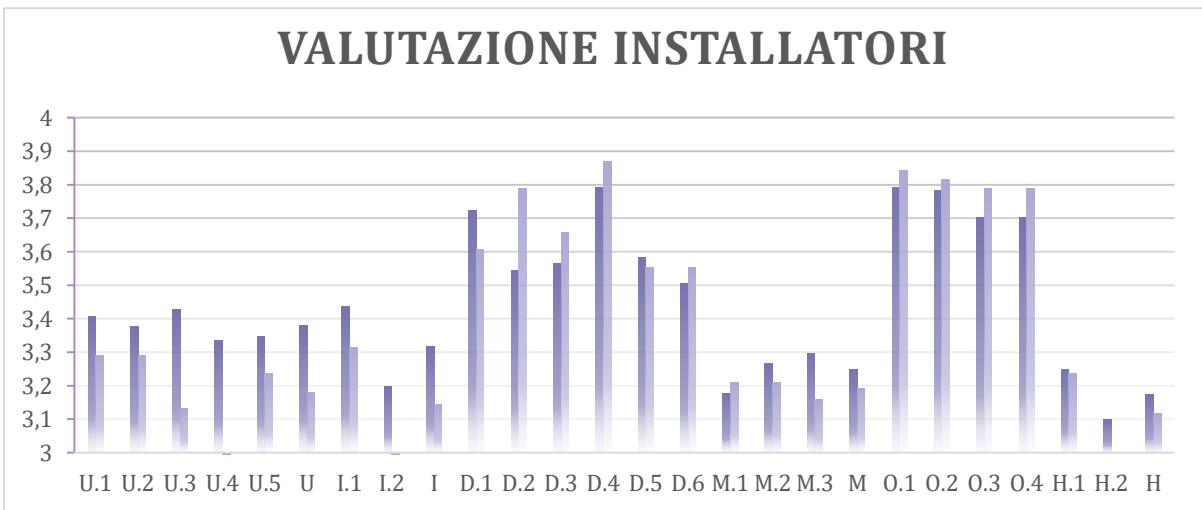
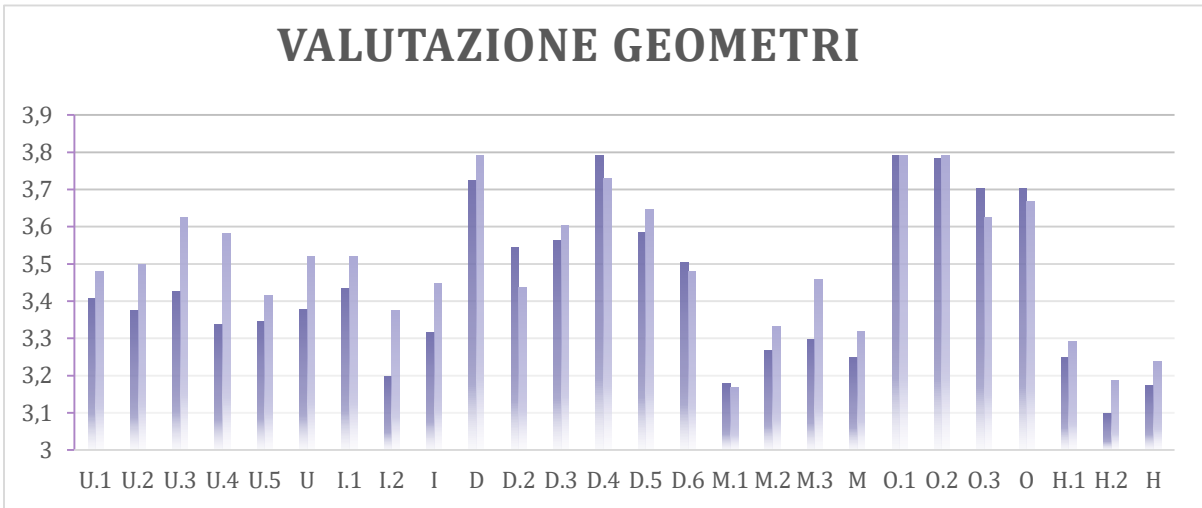
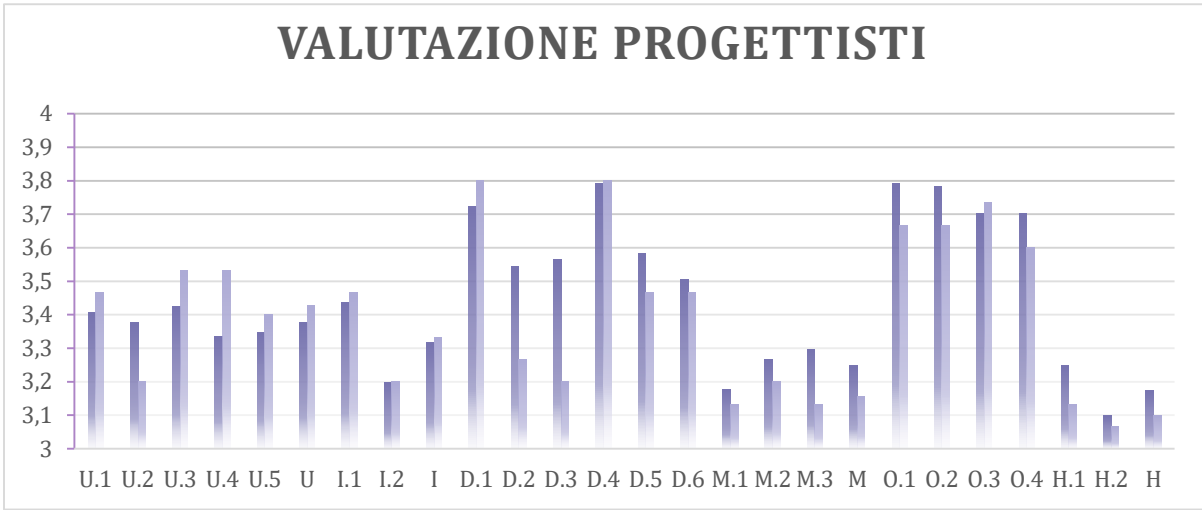
Tabella delle frequenze assolute del questionario di valutazione dei corsi

<i>SOGGETTO</i>	Tipo cliente
	Trainer
<i>UTILITA'</i>	Congruenza dei contenuti del corso rispetto agli obiettivi enunciati
	Rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle aspettative iniziali
	Rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali
	Applicabilità degli argomenti trattati in ambito lavorativo
<i>INTERESSE</i>	Rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle necessità di aggiornamento segnalate
	il suo grado di coinvolgimento per la durata del corso?
	il grado di coinvolgimento degli altri partecipanti al corso?
	Come giudica, complessivamente, lo stile di conduzione da parte del/i
<i>DIDATTICA</i>	Gestione del tempo rispetto all'esposizione
	Spazio per le domande/interventi
	Padronanza dei contenuti e chiarezza espositiva
	Gestione dell'aula: capacità comunicative e relazionali con singoli e gruppi
<i>MATERIALE DIDATTICO</i>	Organicità e sequenzialità nella presentazione degli argomenti
	Come giudica la quantità del materiale didattico?
	Come giudica la qualità del materiale didattico?
	Completezza e facilità di utilizzo dei materiali a supporto della didattica
<i>ORGANIZZAZIONE E SERVIZI</i>	Adeguatezza dell'ospitalità
	Funzionalità e confortevolezza dei locali utilizzati
	Adeguatezza delle attrezzature a disposizione (videoproiettore, ecc.)
<i>VALUTAZIONE SINTETICA</i>	Organizzazione complessiva del corso
	Quantità di ore dedicate alla formazione teorica
	Quantità di ore dedicate alle esercitazioni pratiche
	Ritiene che i punti di forza di questa esperienza formativa 1a0 superiori ai punti di debolezza?
	Suggerirebbe ad un Suo collega di partecipare a questo corso?

Medie condizionate e distanze percentuali dalla media

totale		progettista			geometri			Installatori		
Mean		Mean	diff%		Mean	diff%		Mean	diff%	
U.1	3,4059	U.1	3,4667	1,78%	U.1	3,48	2,15%	U.1	3,2895	-3,42%
U.2	3,3762	U.2	3,2	-5,22%	U.2	3,50	3,67%	U.2	3,2895	-2,57%
U.3	3,4257	U.3	3,5333	3,14%	U.3	3,63	5,82%	U.3	3,1316	-8,59%
U.4	3,3366	U.4	3,5333	5,90%	U.4	3,58	7,39%	U.4	2,9474	-11,67%
U.5	3,3465	U.5	3,4	1,60%	U.5	3,42	2,10%	U.5	3,2368	-3,28%
U	3,3782	U	3,4267	1,43%	U	3,52	4,22%	U	3,1789	-5,90%
I.1	3,4356	I.1	3,4667	0,90%	I.1	3,52	2,48%	I.1	3,3158	-3,49%
I.2	3,198	I.2	3,2	0,06%	I.2	3,38	5,53%	I.2	2,9737	-7,01%
I	3,3168	I	3,3333	0,50%	I	3,45	3,95%	I	3,1447	-5,19%
D.1	3,7228	D.1	3,8	2,07%	D	3,79	1,85%	D.1	3,6053	-3,16%
D.2	3,5446	D.2	3,2667	-7,84%	D.2	3,44	-3,02%	D.2	3,7895	6,91%
D.3	3,5644	D.3	3,2	-10,22%	D.3	3,60	1,12%	D.3	3,6579	2,62%
D.4	3,7921	D.4	3,8	0,21%	D.4	3,73	-1,66%	D.4	3,8684	2,01%
D.5	3,5842	D.5	3,4667	-3,28%	D.5	3,65	1,72%	D.5	3,5526	-0,88%
D.6	3,505	D.6	3,4667	-1,09%	D.6	3,48	-0,74%	D.6	3,5526	1,36%
M.1	3,1782	M.1	3,1333	-1,41%	M.1	3,17	-0,36%	M.1	3,2105	1,02%
M.2	3,2673	M.2	3,2	-2,06%	M.2	3,33	2,02%	M.2	3,2105	-1,74%
M.3	3,297	M.3	3,1333	-4,96%	M.3	3,46	4,89%	M.3	3,1579	-4,22%
M	3,2475	M	3,1556	-2,83%	M	3,32	2,21%	M	3,193	-1,68%
O.1	3,7921	O.1	3,6667	-3,31%	O.1	3,79	-0,01%	O.1	3,8421	1,32%
O.2	3,7822	O.2	3,6667	-3,05%	O.2	3,79	0,25%	O.2	3,8158	0,89%
O.3	3,703	O.3	3,7333	0,82%	O.3	3,63	-2,11%	O.3	3,7895	2,34%
O.4	3,703	O.4	3,6	-2,78%	O	3,67	-0,98%	O.4	3,7895	2,34%
H.1	3,2475	H.1	3,1333	-3,52%	H.1	3,29	1,36%	H.1	3,2368	-0,33%
H.2	3,099	H.2	3,0667	-1,04%	H.2	3,19	2,86%	H.2	3	-3,19%
H	3,1733	H	3,1	-2,31%	H	3,24	2,09%	H	3,1184	-1,73%

Grafici di confronto tra le valutazione medie complessive e le valutazioni medie a seconda dell'occupazione del cliente



BIBLIOGRAFIA

Arnould, E. J., Price, L., & Zinkhan, G. M. (2003). Consumers. McGraw-Hill/Irwin.

Bernd, H. S., & Ferraresi, M. (2006). Marketing Esperienziale, Come sviluppare l'esperienza di consumo. Franco Angeli.

Bonanomi, G., & Crispino, R. (2014). La misura della customer satisfaction: presupposti e metodologie. Tratto da Associazione Italiana Sviluppo Marketing: <http://www.aism.org/la-misura-della-customer-satisfaction-presupposti-e-metodologie-2/>

Burttle, F. (2009). Customer Relationship Management. Burlington: Elsevier.

Carù, A., & Cova, B. (2007). Consuming Experience. Oxon: Routledge.

Fabris, G. (2003). Il nuovo consumatore verso il postmoderno. Milano: Franco Angeli.

Gentile, C., Noci, G., & Spiller, N. (2010). Il Marketing Mix Esperienziale. Milano: Politecnico di Milano.

Hayes, B. (2003). Misurare la soddisfazione dei clienti. Sviluppo, controllo, utilizzazione di questionari e tecniche per l'analisi dei risultati. Franco Angeli.

Lupi, M. (2015,). Dal CRM al Digital Marketing. (SOIEL, Conferenza)

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press.

Richards, K. A., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding values drivers. Industrial Marketing Management, Pages 120–130.

Simms, J. (2003). EFFECTIVE CUSTOMER MANAGEMENT: Phase Three: Post-Project - How Can Value of CRM Activity Be Measured? Marketing.

Travaglini, S. (2012). Cos'è il CRM - Customer Relationship Management. Tratto da Open CRM Italia: <http://www.opencrmitalia.com/images/ebook/crm-ebook-opencrmitalia.pdf>

Zablah, A. R., Bellenger, D., & Johnston, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, p. 475-489

Il Sole24ore, Il Marketing Esperenziale Tratto da Manage Consulting International:
<http://www.manageconsulting.it/default.asp?ID=323&ID2=0&L=1>