

## Sommario

---

Introduzione	3
<b>1. L'EVOLUZIONE DEL MARKETING</b>	<b>5</b>
1.1 UN AMBIENTE DINAMICO	7
1.2 L'APPROCCIO AL MERCATO	11
1.3 LE EVOLUZIONI DEL MARKETING	16
1.3.1 La comunicazione	19
1.3.2 Internet	19
1.4 LA CRESCITA DELL'IMPRESA ATTRAVERSO L'APPORTO DELLA TECNOLOGIA	22
1.4.1 Integrazione delle funzioni aziendali	22
1.4.2 Controllo delle attività dei concorrenti	23
1.4.3 Gestione della relazione con il cliente	24
<b>2. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>	<b>27</b>
2.1 IL CRM	29
2.2 IL PROFILO TECNOLOGICO	31
2.3 IL FATTORE UMANO	33
2.4 L'IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE	34
2.5 PREMESSE PER L'IMPLEMENTAZIONE	35
2.6 FASI DEL PROCESSO	36
2.6.1 Acquisizione di dati sulla clientela	36
2.6.2 Trasformazione dei dati in informazioni	39
2.6.2.1 Il Data Mining	40

2.6.3 Segmentazione della clientela	42
2.6.4 “Traduzione” delle informazioni in prodotti	44
2.6.5 Personalizzazione della relazione e dell’offerta	44
2.6.6 Fidelizzazione della clientela	45
2.6.7 Feed-back	47
<b>2.7 IL TELEMARKETING: STRUMENTO DI CONTATTO DIRETTO CON I CLIENTI</b>	<b>47</b>
2.7.1 La vendita telefonica	49
2.7.2 Fissare gli appuntamenti	50
2.7.3 L’analisi del mercato	50
2.7.4 Assistenza ai clienti	51
2.7.5 Pubblicità	51
2.7.6 Recupero crediti	52
<b>2.8 CONCLUSIONI</b>	<b>53</b>
<b>3. CRM E OUTSOURCING</b>	<b>55</b>
3.1 L’OUTSOURCING	57
3.1.1 Motivi alla base dell’outsourcing	57
3.1.2 Rendere operativo l’outsourcing	59
3.2 CRM E OUTSOURCING	60
<b>4. “T.E. TEAM” UN CALL CENTER IN OUTSOURCING</b>	<b>63</b>
4.1 “T.E. TEAM”	65
4.2 SERVIZI OFFERTI	65
4.3 COME OPERA “T.E. TEAM”	67
4.3.1 Fasi preparatorie	67
4.3.2 Fasi operative	69
4.4 “T.E. TEAM” E FASI DEL CRM	71
4.5 CONCLUSIONI	72
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>74</b>

## **INTRODUZIONE**

L'idea di svolgere questo lavoro è nata dall'esperienza di stage che ho avuto presso la "T.E. Team", un'azienda che gestisce attività di telemarketing in outsourcing.

Osservando da vicino le diverse attività svolte da questo call center, ho iniziato ad interessarmi al telemarketing, per cercare di capire quali sono le motivazioni che inducono ad investire in questo tipo di attività. Da un'attenta analisi degli aspetti che contraddistinguono questa forma di marketing diretto, ho potuto constatare come essa rappresenti lo strumento che meglio risponde all'esigenza delle imprese di venire a contatto diretto con i propri clienti, al fine di individuare e soddisfare i loro specifici bisogni. I clienti infatti, oggi giorno, assumono un ruolo centrale all'interno del mercato, spostando l'organizzazione aziendale da una logica di orientamento al prodotto ad una logica di orientamento al cliente. Le imprese sono dunque orientate a loro, per cercare di capire i loro bisogni e le loro necessità, al fine di realizzare prodotti personalizzati capaci di soddisfare le esigenze di ciascuno e renderli così fedeli e fidelizzati all'impresa.

Uno degli argomenti centrali di questa tesi è quindi il Customer Relationship Management (CRM), ovvero l'insieme di processi, strategie e tecnologie nati per soddisfare l'esigenza delle imprese di migliorare, se non ottimizzare, le relazioni con i propri clienti, di assisterli ed eventualmente informarli nel modo più corretto e vantaggioso al fine di instaurare con essi un rapporto solido e duraturo nel tempo.

Il mio interesse a questo punto si è rivolto a capire come un'azienda di telemarketing, qual è la "T.E. Team", può promuovere al proprio interno una filosofia di CRM.

Infine, in questo lavoro, oltre ad un'analisi dell'evoluzione che ha subito il marketing negli ultimi anni, ho raccolto informazioni sull'outsourcing, cercando di individuare le possibili connessioni che questo ha con il CRM, per meglio capire l'attività svolta dalla "T.E. Team".



CAPITOLO 1

**L'EVOLUZIONE DEL  
MARKETING**



## 1.1 UN AMBIENTE DINAMICO

Durante gli ultimi decenni il mercato è profondamente cambiato, spostando l'attenzione da un'economia di offerta ad un'economia di domanda. Il graduale cambiamento avvenuto nel corso del tempo ha permesso di considerare al centro dell'intero sistema economico non più l'impresa ma il consumatore concepito come un soggetto attivo, dotato di una propria coscienza e volontà [Farinet, Ploncher, 2002]. Tutto ciò si è potuto verificare grazie a circostanze di carattere socio-economico che hanno portato ad evidenziare l'importanza assunta dal consumatore.

In particolare si è assistito a:

- un aumento del livello di benessere che ha condotto ad un'inevitabile *cambiamento negli stili di vita* della collettività. Infatti, la disponibilità di maggiori risorse economiche rispetto al passato ha spinto i consumatori a ricercare prodotti e servizi in grado di soddisfare tutti quei bisogni che vanno al di là della sfera fisiologica. Si tratta di quelli che Maslow ha definito bisogni di sicurezza, associativi, di stima e autorealizzazione e che ha posto all'interno di una scala gerarchica.



La scala dei bisogni di Maslow

Al fine di soddisfare questi bisogni, il consumatore è spinto a ricercare nei beni non solo la loro funzione d'uso ma anche un significato psicologico e sociologico. L'acquisto di prodotti con un significato simbolico insito in essi funge infatti da strumento di comunicazione per segnalare uno stile di

vita, l'appartenenza ad un gruppo sociale, appagando in questo modo i bisogni ricercati dai consumatori;

- *la crescita di consapevolezza dei consumatori* i quali, dotati di un'educazione al consumo, prima di compiere qualsiasi processo d'acquisto si impegnano a raccogliere informazioni, fare confronti e valutare razionalmente ogni bene e servizio. Tali informazioni possono essere acquisite da fonti interne e/o da fonti esterne [Russell, 2000]. Le fonti di informazione interne risiedono nella memoria del cliente, sono informazioni acquisite in passato e che all'occorrenza vengono rievocate. Invece, le fonti di informazione riconosciute nell'ambiente esterno dopo aver individuato il bisogno, vengono ritenute fonti esterne. Secondo la teoria economica, un cliente razionale è disposto a raccogliere informazioni fino a quando il beneficio marginale di ottenere informazioni aggiuntive eguaglia i costi marginali. Tuttavia, poiché molte informazioni possono essere reperite con costi contenuti, questa teoria non si dimostra molto attendibile. La quantità di informazioni raccolte è determinata dunque da variabili quali la conoscenza della categoria di prodotti in questione, il tempo trascorso dall'ultimo acquisto e l'importanza d'acquisto per il consumatore. La ricerca risulta più approfondita là dove i prodotti e servizi sono costosi, vengono acquistati di rado e si tratta di investimenti a lungo termine. Il tempo necessario per l'acquisizione di tali informazioni tuttavia è sempre più ridotto a causa della frenesia della vita che spinge a dedicare sempre meno tempo alla fase di raccolta di informazioni sui prodotti e servizi e alla fase d'acquisto;

- *la ricerca da parte del consumatore della componente etica* che guida l'impresa nel suo agire quotidiano. Si tratta di tutti quei valori che spingono l'impresa ad operare nel rispetto e nell'interesse di tutti. In particolare il consumatore richiede la tutela e/o la difesa dei principi di equità, trasparenza e reciprocità. L'impostazione aziendale dunque deve essere tale da garantire:



- l'equilibrio nella programmazione e suddivisione degli investimenti per la riduzione dei costi, l'aumento della qualità, il miglioramento delle condizioni lavorative (tutela del lavoro), la riduzione dei prezzi (*principio di equità*);
- la diffusione di informazioni relative alle logiche decisionali ed operative, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno in modo fluido e trasparente per rendere chiara la qualità dell'offerta e consentire ai consumatori di rapportarla a quella dei concorrenti (*principio di trasparenza*);
- il coinvolgimento di dipendenti e acquirenti dalla fase decisionale a quella operativa durante tutto il processo di realizzazione dei prodotti (*principio di reciprocità*).

Il rispetto e l'applicazione di questi principi consente all'azienda di differenziare la propria offerta rispetto alle altre presenti nel mercato e di ottenere in questo modo un solido vantaggio competitivo perché si tratta di valori a cui il consumatore assegna molta importanza;

- *riduzione del ciclo di vita dei prodotti* i quali dopo poco tempo dall'inserimento nel mercato superano le fasi di sviluppo e maturità, cadendo rapidamente in quella di declino. La curva che rappresenta l'evoluzione storica delle vendite di una determinata categoria di prodotti si presenta dunque meno dilatata e più vicina all'origine. Ad un primo momento caratterizzato da una rapida espansione, legata al fatto che il prodotto è nuovo nel mercato (introduzione-sviluppo), segue infatti un periodo in cui le vendite si stabilizzano (maturità) e poco alla volta iniziano a calare fino a diventare quasi nulle (declino). In questa fase l'andamento della parabola diviene discendente segnalando la "fine" del prodotto [Russell, 2000]. Le cause di ciò sono da attribuire a:

- il cessato interesse da parte dei clienti che fino a poco tempo prima ne facevano uso;
- il mancato interesse da parte di potenziali nuovi utilizzatori che non si dimostrano propensi all'acquisto;

- l'obsolescenza dei prodotti, soppiantati da altri più adatti a soddisfare le esigenze della clientela che richiede costantemente prodotti rinnovati in grado di soddisfare bisogni sempre nuovi;
- l'affidamento di alcune attività aziendali ad enti esterni (*outsourcing*). Si tratta della tendenza, nata durante la fine degli anni Ottanta in Inghilterra e Stati Uniti ed estesa poi a livello globale, di esternalizzare la maggior parte delle funzioni aziendali delegandole a fornitori esterni di beni e servizi [Valentini, 1999]. Un'impresa è indotta all'outsourcing perché:
- ha difficoltà nello gestire o controllare una funzione aziendale;
  - non possiede al proprio interno le risorse necessarie in termini di capacità professionali specifiche;
  - ha la necessità di ridurre o quantomeno di tenere sotto controllo la crescita dei costi fissi aziendali, o più in generale, dei costi operativi;
  - si trova in una situazione di difficoltà finanziaria e quindi vende le attrezzature ad un provider;
  - ha la necessità di attrarre capitali e di allocare più efficacemente le risorse;
  - vuole suddividere i rischi connessi alle scelte decisionali tra più imprese;
  - vuole raggiungere un grado di specializzazione e professionalità per poter competere sui diversi mercati a livello internazionale;
  - vuole concentrarsi sulle questioni generali dell'azienda, lasciando i dettagli operativi ad un esperto esterno.
- L'importanza di affidare la gestione di alcune attività in outsourcing è talmente rilevante da essere argomentata abbondantemente in una sezione specifica di questa tesi;
- *entrata di nuovi attori in mercati storicamente protetti* rendendo difficoltosa la scelta da parte del consumatore, dell'azienda a cui affidarsi per compiere l'acquisto. Questo è avvenuto perché sono sparite le barriere all'ingresso, ovvero i costi addizionali che le imprese nuove entranti devono sostenere rispetto a chi opera già nel settore. La diminuzione dei costi degli impianti, i miglioramenti nella tecnologia, nel mercato, nei trasporti, nella

comunicazione hanno permesso alle aziende di accedere più facilmente a qualsiasi attività, intensificando in questo modo la competitività. Contemporaneamente però si è resa evidente la problematicità dei consumatori nella scelta dell'azienda da prediligere per l'acquisto;

- *l'evoluzione della tecnologia* determinata da:

- la proliferazione dei personal computer;
- la digitalizzazione del canale informativo;
- lo sviluppo di sistemi di trasmissione dei dati culminato con l'affermazione di Internet come standard universale.

L'apporto della tecnologia ha infatti consentito un maggior contatto con la clientela attraverso strumenti quali il Web Contact Center che permettono la circolazione delle idee in assoluta assenza di confini fisici, garantendo un rapporto interattivo, multicanale e interpersonale con il cliente [Grant, 1999]. La rapida diffusione di Internet ha infatti consentito alle aziende (ma anche ad altre organizzazioni e ai privati) di condividere informazioni, comunicare con i clienti, ricevere informazioni da essi, effettuare transazioni e inviare messaggi, prodotti e servizi personalizzati. Grazie all'utilizzo di ipertesti, di collegamenti che consentono di spostarsi agevolmente da un sito all'altro, di motori di ricerca grazie ai quali si possono cercare informazioni di varia natura digitando una o più parole chiave, e di varie modalità di pagamento tra cui le carte di credito ed il denaro elettronico, il Web è diventato uno strumento fondamentale per il marketing. Le applicazioni offerte dalla Rete sono molte: essa funge da strumento di comunicazione, distribuzione, trasmissione di informazioni sui prodotti e servizi ed infine funge da supporto tecnico per l'assistenza al cliente.

## **1.2 L'APPROCCIO AL MERCATO**

In seguito ai cambiamenti socio-economici sopra citati, nel corso degli anni l'approccio al mercato è profondamente mutato portando allo sviluppo di

nuove strategie e di diversi processi di marketing [Russell, 2000]. Il passaggio dall'approccio strategico tradizionale a quello attuale, che prevede la centralità del cliente da parte delle imprese non è stato immediato. Durante le prime fasi dell'industrializzazione infatti, le imprese si sono concentrate esclusivamente sulla produzione per soddisfare le necessità omogenee della popolazione. In un periodo in cui la domanda era maggiore dell'offerta ed i prodotti ricercati per soddisfare i bisogni (per lo più fisiologici) erano analoghi, le imprese investivano tutte le loro forze nel processo produttivo. La realizzazione di beni standardizzati consentiva alle imprese di produrne ingenti quantitativi a basso costo, garantendo in questo modo economie di scala. In questa fase definita di orientamento al prodotto, le decisioni che riguardavano sia la varietà dei prodotti che le loro caratteristiche dipendevano solo da considerazioni di ordine produttivo. Il ruolo del marketing in questo contesto si limitava alla produzione di materiale pubblicitario, al coordinamento di eventi promozionali e ad altre attività collaterali. Adottando questo tipo di orientamento, dunque, le imprese riuscivano a mantenere bassi i costi di produzione, dal momento che realizzavano beni standard su vasta scala; ma non erano interessate a capire quali fossero i reali bisogni dei consumatori e non si preoccupavano nemmeno di sapere se i prodotti realizzati erano in grado di soddisfare le loro esigenze.

Successivamente, con l'aumento del reddito pro-capite si assistette ad una crescente richiesta di beni da parte dei consumatori. Le imprese risposero a ciò aumentando l'offerta (la quale divenne superiore alla domanda) e concentrando tutta l'attenzione verso l'attività di vendita. L'obiettivo principale era vendere il maggior numero di beni e raggiungere i livelli di vendita indicati nel budget. L'interesse risiedeva nel volume e non nei profitti, si vendeva indistintamente ad ogni tipo di cliente senza cercare di capire quali fossero i suoi bisogni e le sue richieste. Anche in questa fase, di orientamento alla vendita, il punto di partenza era rappresentato dal prodotto.

Col passare degli anni le imprese iniziarono però a capire che non era più possibile immettere nel mercato prodotti che non rispondevano alle reali necessità dei consumatori perché questi, divenuti più esigenti, iniziarono a ricercare beni differenziati. Non accettando più ciò che il mercato offriva, i

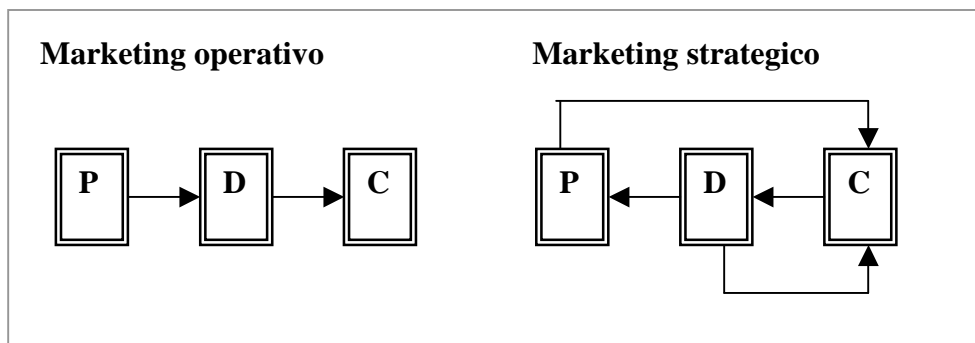
consumatori iniziarono ad attirare l'attenzione delle imprese verso le loro esigenze. Le imprese allora, per appagare i bisogni dei consumatori e diventare più competitive, dovettero adottare un nuovo approccio orientato al mercato. Capire i bisogni dei consumatori divenne l'attività principale delle imprese, le quali iniziarono ad investire ingenti risorse economiche in test e ricerche di mercato affinché i prodotti realizzati fossero rifiniti nei minimi particolari riuscendo così a soddisfare i bisogni attuali dei consumatori. Tuttavia questo non era ancora l'approccio ideale poiché, sebbene l'attenzione si fosse spostata dal prodotto al consumatore, quest'ultimo non veniva analizzato singolarmente ma veniva collocato all'interno di un gruppo costituito da individui con caratteristiche a lui simili (gruppo omogeneo). L'impresa allora si rivolgeva all'intero gruppo offrendo uguali prodotti a tutti gli individui. Con questo tipo di approccio dunque, non si era ancora compresa l'importanza di rivolgersi al singolo consumatore per cercare di capire le sue esigenze personali che ben si differenziano da quelle degli altri individui.

E' intorno agli anni '60 che nasce l'orientamento al consumatore, tuttora utilizzato per approcciarsi al mercato. L'obiettivo aziendale ora è quello di capire quali sono i benefici che il consumatore ricerca per tradurli in prodotti e servizi che siano più soddisfacenti di quelli della concorrenza così da realizzare un profitto [Ostillio, 2002]. L'impresa deve rischiare realizzando prodotti da posizionare non in mercati ormai saturi, ma in mercati nuovi dove la concorrenza non è ancora arrivata. Per fare ciò il marketing deve pertanto intuire quali sono i bisogni non ancora espressi dai consumatori ed anticipare le loro richieste. Tutto ciò è possibile solo se si conosce il mercato con cui si ha a che fare e per questo l'impresa si deve relazionare con i consumatori. Si tratta di una relazione bidirezionale in cui il reciproco scambio di informazioni tra consumatore e impresa consente di instaurare un rapporto solido nel tempo. L'attuazione di questo processo comunicativo fatto di continue emissioni di messaggi e di conseguenti feedback è possibile perché viene riconosciuto al consumatore il ruolo di soggetto attivo, in grado di fornire informazioni utili a chi realizza nuovi prodotti e servizi. Il marketing viene così investito del difficile compito di instaurare un rapporto e un

dialogo continuo con i consumatori, di gestire le molteplici interazioni con il cliente, di sviluppare canali che facilitino la comunicazione. La capacità di comprendere il cliente, le sue esigenze, i suoi bisogni e di fornire a lui risposte adeguate diventa quindi fondamentale per l'impresa che intende accerchiarsi di clienti entusiasti e fedeli. Fidelizzare diventa uno degli obiettivi più importanti da perseguire, poiché solo avendo relazioni stabili e durature con i clienti, oggi giorno l'impresa può sperare di ottenere un vantaggio competitivo.

### **1.3 LE EVOLUZIONI DEL MARKETING**

Questo netto cambiamento nel modo di intendere e vivere il mercato ha spostato dunque l'approccio da un orientamento unidirezionale tipico del *marketing* definito come *operativo* (il quale poneva al centro dell'attenzione il prodotto), ad un orientamento multidirezionale proprio del *marketing strategico* il quale riconosce l'importanza del consumatore [Farinet, Ploncher, 2002]. La distinzione tra ruolo operativo e ruolo strategico del marketing risiede nell'importanza attribuita all'informazione nella formulazione delle strategie e delle politiche aziendali. L'informazione a cui si fa riferimento non è intesa solamente come l'elaborazione di dati relativi al mercato ma anche come conoscenza del contesto interno in cui l'impresa opera. Un tempo, con un approccio orientato alla vendita e al prodotto, le imprese possedevano poche di queste informazioni e dunque operavano perseguendo solo obiettivi personali di massimizzazione dei profitti senza guardare agli interessi dei consumatori. Con l'orientamento al consumatore invece le imprese hanno incominciato a ricercare maggiori informazioni perché hanno compreso la necessità di puntare sul consumatore per agire in modo strategico all'interno di un ambiente competitivo.



*Il ruolo di produttori (P), distributori (D), consumatore (C)*

Le imprese hanno dunque definito nuove strategie di marketing orientate alla costruzione di relazioni con i consumatori. E' nato così un concetto di marketing più ampio, il così detto *marketing relazionale*, il quale svolge un ruolo rilevante nel progettare e gestire l'interazione con i clienti. Esso è volto alla costruzione di un'interazione di lungo periodo con i clienti acquisiti, congiunti e prospettici. Viene abbandonata per tanto una visione di breve periodo orientata alla transazione e focalizzata l'attenzione sulla relazione con il consumatore, prima durante e dopo il processo d'acquisto, instaurando un dialogo bidirezionale in cui la vendita non è l'obiettivo primario ma la naturale conseguenza del rapporto. La relazione con i clienti diventa la risorsa che più di ogni altra determina il valore delle imprese e per questo diventa l'origine e la finalità delle performance d'impresa e quindi di tutte le attività di gestione. Per instaurare una relazione di valore con il cliente è necessario:

- acquisire informazioni di carattere descrittivo, comportamentale e predittivo sui clienti al fine di identificarli e prevedere i loro comportamenti;
- classificare i clienti in termine di valore per l'impresa per capire quali sono quelli profittevoli su cui puntare e quali invece sono a basso valore di profittabilità;
- associare ad ogni cliente una strategia relazionale per approcciarsi ad esso;
- individuare tutti i possibili canali di interazione con il singolo cliente, utilizzando i molteplici strumenti a disposizione dell'impresa in modo integrato;

- innestare un flusso di apprendimento-adattamento continuo secondo un modello circolare che si autogenera, al fine di soddisfare costantemente il cliente.

L'estrema attenzione verso il cliente spinge inoltre le imprese moderne ad integrare i valori etici nell'attività gestionale quotidiana. Non basta cercare di soddisfare i bisogni della clientela, ma bisogna cercare di farlo rispettando tutti quei valori che i consumatori reputano importanti (ad esempio: la tutela dell'ambiente, dei lavoratori, ecc...). Il *marketing* si impregna pertanto della componente *etica* che porta l'impresa ad operare tenendo conto non solo dell'istanza del profitto, ma anche sulla base dei principi di giustizia, trasparenza ed equità.

Infine, grazie allo sviluppo delle innovazioni tecnologiche e in particolare utilizzando la comunicazione interattiva, ora è possibile rivolgersi al singolo cliente e sviluppare in questo modo azioni di *marketing one-to-one*.

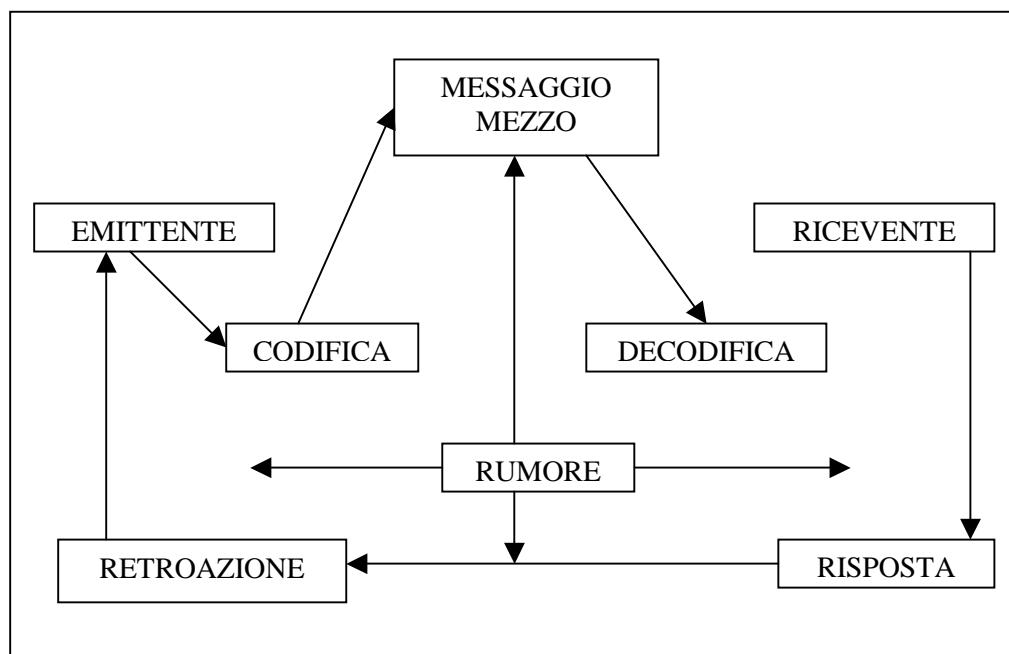
E' quindi attraverso le tecnologie informatiche e le telecomunicazioni, che l'impresa è capace di gestire relazioni personalizzate con una larga base di clienti mantenendo un'efficace relazione d'affari con ciascuno di essi. Per raggiungere tale obiettivo l'impresa deve moltiplicare le occasioni di interazione con i clienti e il loro numero, gestendo nel contempo la quantità di informazioni che si ottengono in merito ai loro comportamenti, alle loro prospettive e ai loro bisogni. Le due variabili critiche nel processo di generazione del valore sono dunque la *comunicazione* e la *tecnologia*.

### **1.3.1 La comunicazione**

La comunicazione rientra nell'ambito delle attività strategiche per l'impresa, e deve essere curata con la stessa attenzione che si dedica ai processi produttivi o agli aspetti commerciali dell'attività aziendale. Comunicare significa trasmettere con un certo livello di consapevolezza e intenzionalità, un messaggio il quale viene inviato da un emittente e decodificato dal ricevente. [Giddens, 2000]La codifica avviene seguendo le regole di un codice, ovvero un insieme di simboli convenzionali usati per trasmettere un messaggio. Per permettere che il messaggio arrivi dal mittente al ricevente c'è bisogno di un



canale di comunicazione, vale a dire un mezzo in grado di trasportare l'informazione. Oggi giorno i canali di comunicazione sono molteplici: radio, tv, stampa, telefono, ma è soprattutto l'avvento di Internet che ha segnato un netto cambiamento rispetto ai canali di comunicazione tradizionali. Una volta che il messaggio è stato inviato al ricevente e quest'ultimo lo ha decodificato, verrà generata a sua volta una risposta (feed-back) che giungerà poi alle orecchie o agli occhi di colui che per primo ha inviato il messaggio. Da tenere in considerazione è anche il rumore o disturbo che può interrompere o deteriorare il processo comunicativo. Il processo di comunicazione, insomma, è costituito da un scambio continuo di messaggi che si protrarrà fino a quando uno dei due interlocutori cesserà di inviare all'altro un feed-back o delle informazioni [Giddens, 2000].



*Il Processo di Comunicazione*

Negli ultimi tempi le modalità di comunicazione sono totalmente cambiate. Possiamo classificare la comunicazione in quattro tipologie, tenendo conto che le nuove tecnologie e soprattutto Internet ricoprono oggi un ruolo fondamentale in ognuna di esse [Leggiero, 2002]:

- *Mercato-Mercato:* i consumatori dialogano tra loro per commentare la qualità dei prodotti e dei servizi, per dare dei suggerimenti sull'acquisto, per ricevere consigli. Questo scambio di messaggi può avvenire in maniera tradizionale attraverso un dialogo faccia a faccia oppure attraverso Internet. In questo caso i consumatori si incontrano in chat o lasciano dei messaggi nei forum di discussione. Si tratta di un nuovo modo di comunicare che viene apprezzato da tutti i consumatori fruitori della Rete perché consente una facile condivisione di informazioni;
- *Azienda-Mercato:* l'azienda per farsi conoscere al mercato, per sponsorizzare un nuovo prodotto, per annunciare delle promozioni, comunica con i consumatori attraverso diversi canali. Viene attivata una comunicazione personale ogni qual volta venditore ed acquirente si incontrano per una transazione. Il contatto personale consente agli addetti alle vendite di personalizzare i messaggi in base ai clienti ai quali si rivolgono e rispondere immediatamente alle domande che si presentano durante il colloquio. Accanto a questa forma di comunicazione c'è poi quella che si basa sui contatti telefonici (telemarketing), quella che prevede l'invio di lettere o cataloghi per posta ed infine, ultima nata, la comunicazione tramite Web. Creando un sito Internet l'azienda può diffondere un'immagine unitaria di sé, può comunicare in maniera più diretta e tempestiva con i consumatori inviando e-mail personalizzate che consentono di sviluppare una relazione one-to-one col singolo individuo. Infine, interagendo tramite la Rete è possibile aumentare la qualità e la continuità delle relazioni con i clienti nel tempo;
- *Azienda-Azienda:* all'interno dell'azienda tutti i soggetti coinvolti nei vari processi comunicano tra loro scambiandosi informazioni necessarie per avere una visione complessiva dell'andamento aziendale. Attualmente questo avviene grazie all'utilizzo di applicazioni Web-based come datawarehouse che permettono di archiviare e recuperare tutte le informazioni aziendali. Mentre in passato la comunicazione tra i vari soggetti richiedeva spesso tempi lunghi legati alla transazione delle informazioni, ora i tempi si sono ristretti a tal punto da consentire uno scambio immediato di informazioni. Questo permette di conoscere istante

dopo istante ciò che accade all'interno dell'azienda e di adattare di conseguenza le attività operative e gestionali;

- *Mercato-Azienda*: i consumatori si rivolgono all'azienda per diversi motivi. Un tempo questi erano legati quasi esclusivamente ad esperienze negative che portavano dunque i consumatori a comunicare con l'azienda solo per dichiarare la loro insoddisfazione verso l'offerta. Ora invece il consumatore comunica per richiedere beni e/o servizi che siano in grado di soddisfare i suoi bisogni. Queste richieste diventano sempre più specifiche e le aziende sono disposte ad ascoltarle perché si sono rese conto che apprendere ciò che i consumatori desiderano è l'unico modo per essere competitivi. E quale strumento meglio di Internet può garantire questa forma di comunicazione? Il consumatore con Internet si rivolge direttamente al suo interlocutore servendosi dell'e-mail del forum aziendale o della chat, sperando di essere ascoltato e soddisfatto il più presto possibile.

### **1.3.2 Internet**

L'apporto di sistemi tecnologici costantemente rinnovati e potenziati ha comportato profonde modificazioni all'interno della struttura industriale e concorrenziale. Lo strumento che più di ogni altro ha segnato questo cambiamento è stato senza dubbio Internet [Russell, 2000]. La nascita di Internet risale agli anni Sessanta, ma il suo potenziale commerciale si è rivelato solo con lo sviluppo del World Wide Web (abbreviativo: WWW, altrimenti detto Web o Rete). Sostanzialmente il Web è una rete di documenti connessi da collegamenti ipertestuali attraverso i quali le aziende possono condividere informazioni, comunicare con i clienti, ricevere informazioni dai clienti, effettuare transazioni e inviare messaggi, prodotti e servizi personalizzati ai propri clienti. Dall'altro lato i consumatori si servono del Web per comunicare direttamente all'azienda i loro bisogni, per raccogliere informazioni su prodotti e servizi, per fare acquisti e richiedere supporti tecnici. L'introduzione di Internet ha quindi generato nuove opportunità. Attraverso la Rete sono sorti nuovi mercati, la catena distributiva si è

accorciata, i costi di gestione delle attività aziendali e di transazione si sono ridotti.

In particolare Internet ha comportato delle implicazioni sull'economia, sulle imprese e sulla domanda. Le implicazioni economiche sono state [Farinet, Ploncher, 2002]

- la *globalizzazione comunicativa*: con lo sviluppo di Internet, infatti, le distanze e i confini tra i paesi sono diminuiti, si è creato un unico grande mercato in cui il numero dei concorrenti con il quale ogni impresa deve confrontarsi, si è accresciuto notevolmente;
- la *convergenza tecnologica*: la tecnologia digitale, ossia la possibilità di trasmettere qualsiasi prodotto audio, video e multimediale via etere, cavo, satellite, cellulare attraverso un linguaggio universale, ha determinato fenomeni di convergenza tecnologica, dando origine ad uno scenario dinamico e complesso;
- la *convergenza settoriale*: lo sviluppo di servizi interattivi si è esteso a tutte le attività economiche che si basano sulla comunicazione e sulla gestione dell'informazione. Ciò ha spinto i vari settori verso il commercio digitale, creando in questo modo un "meta-mercato digitale", in cui aziende con competenze e specializzazioni diverse e complementari si trovano a competere per la propria affermazione. In questo nuovo ambiente competitivo i contatti con i concorrenti si fanno più frequenti ed accesi determinando nuovi equilibri;
- la *deregolamentazione*: il miglioramento tecnologico ha reso inevitabile un processo di liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni, tradizionalmente regolato da posizioni monopolistiche. Questo processo ha consentito un miglioramento della qualità dei servizi di telecomunicazione, garantendo agli utenti prezzi più convenienti.

Per quanto concerne le imprese, invece, Internet ha consentito:

- la *riduzione degli investimenti iniziali*: anche le imprese di ridotte dimensioni e prive di ingenti capitali iniziali, con Internet hanno potuto accedere a un mercato globale attraverso l'implementazione di un sito web;

- il *miglioramento della comunicazione interna* (vedi comunicazione Azienda-Azienda): grazie alla nuova tecnologia le informazioni possono essere condivise, diffuse e consolidate in tutta la catena del valore. Per mezzo di una Intranet viene consentito un più facile accesso alle informazioni aziendali che vengono standardizzate e condivise su una piattaforma comune; in questo modo l'impresa può reagire in tempi rapidi e con maggior efficacia alle modificazioni dell'ambiente esterno;
- la *nascita di nuovi prodotti "Internet based"*: la produzione di beni basata sulle informazioni recepite e/o scambiate attraverso Internet permette alle imprese di essere più reattive nei confronti del mercato, di soddisfare maggiormente i clienti, di ridurre i costi per l'interscambio di informazioni e di aumentare la qualità dei prodotti;
- la *riduzione dei costi di transazione interni ed esterni*: concentrare gli scambi all'interno di un mercato virtuale consente alle imprese di ridurre i costi delle transazioni interne ed esterne. Questo avviene poiché aumenta la frequenza degli scambi e dunque diminuiscono i costi fissi delle singole transazioni, aumenta la parità informativa tra i soggetti riducendo di conseguenza l'instabilità e l'incertezza dell'ambiente operativo, diventa più semplice il reperimento delle risorse.

Le implicazioni sulla domanda sono state:

- l'*instaurazione di una comunicazione interattiva con i clienti*: attraverso Internet l'impresa può impostare una comunicazione bidirezionale e continuativa con i propri clienti. Raccogliendo informazioni sui comportamenti dei singoli consumatori, può sviluppare una comunicazione personalizzata sulle esigenze del singolo individuo;
- la *personalizzazione dell'offerta*: utilizzando le informazioni sui bisogni espressi ed emergenti dei clienti, raccolte tramite la comunicazione interattiva, l'impresa può costruire un'offerta personalizzata in grado di soddisfare specifici bisogni;
- l'*eliminazione di intermediari commerciali*: la Rete mette in contatto diretto il cliente con il produttore, senza la necessità di ulteriore mediazione. In tale contesto si determina un aumento della complessità competitiva poiché si

somma la concorrenza sull'offerta di prodotti e servizi alla concorrenza di canale;

- la *maggiore efficienza nelle relazioni con i fornitori*: l'interscambio di informazioni tra l'impresa e i propri partner e fornitori permette di creare un clima di fiducia all'interno del quale si instaurano rapporti più solidi di collaborazione. La maggiore trasparenza informativa ha portato ad una riduzione dei costi di transazione.

## **1.4 LA CRESCITA DELL'IMPRESA ATTRAVERSO L'APPORTO DELLA TECNOLOGIA**

La forte evoluzione delle tecnologie informatiche e il conseguente sviluppo di Internet hanno permesso all'impresa di mettere in atto alcune operazioni di sostanziale importanza in una società e in un mercato come quello attuale. I supporti informatici e la Rete in particolare consentono di:

- integrare le diverse funzioni aziendali (organizzativa, contabile e tecnologica) per interagire nei singoli processi;
- monitorare l'attività dei concorrenti per individuare nuove modalità di differenziazione in grado di condurre al vantaggio competitivo;
- riconoscere i bisogni e le aspettative dei consumatori al fine di anticipare le loro esigenze;
- instaurare un rapporto solido e duraturo con il cliente per garantire la fidelizzazione.

### **1.4.1 Integrazione delle funzioni aziendali**

L'utilizzo in azienda delle nuove tecnologie informatiche permette la gestione integrata dei diversi processi aziendali facendo riferimento ad un unico Data Base condiviso da tutti quelli che operano all'interno dell'azienda. Mentre in passato i tradizionali sistemi informativi raccoglievano dati ed elaboravano separatamente le informazioni per le diverse funzioni dell'azienda, rendendo lento e costoso l'interscambio di informazioni, attualmente la nuova

tecnologia permette di supportare i diversi processi dell'azienda attraverso lo scambio, la condivisione e l'aggiornamento istantaneo delle informazioni. Utilizzando software che consentono alle diverse funzioni aziendali di comunicare tra loro e quindi scambiarsi dati e informazioni, può essere più facile conoscere l'avanzamento delle diverse attività consentendo in questo modo la riduzione dei tempi necessari per aggiornare i programmi operativi. L'attività aziendale pertanto diviene più flessibile e tempestiva, il livello dell'efficienza operativa aumenta e migliora la qualità del servizio al cliente.

#### **1.4.2 Controllo delle attività dei concorrenti**

Attraverso l'implementazione di Internet in azienda, le imprese possono controllare in modo più diretto i concorrenti per individuare quali sono i loro obiettivi, capire le strategie messe in atto per perseguirli e individuare i punti di forza e di debolezza al fine di confrontarli con i propri [Greenberg, 2001]. Osservare come si comporta la concorrenza è più facile da quando c'è Internet perché i tempi e i costi per il reperimento delle informazioni si sono ridotti. Basta un click del mouse per accedere ai siti della concorrenza e raccogliere informazioni sulla loro mission, sui loro prodotti e servizi. Tuttavia, accanto a questo aspetto positivo che la Rete ha generato, non va dimenticato che attraverso Internet il numero dei concorrenti diretti è aumentato notevolmente dal momento che i confini fisici sono caduti e il mercato è divenuto uno, unico e globale. Per affrontare un ambiente così competitivo le imprese allora devono ricercare nuove fonti di vantaggio competitivo.

In passato, una delle principali fonti di vantaggio era rappresentata dalla *localizzazione*. I consumatori preferivano percorrere il tragitto più breve per acquistare un prodotto in modo da non sostenere costi e perdere tempo nello spostarsi da un luogo all'altro. Oggi giorno invece questo vantaggio sta scomparendo in seguito alla diffusione di Internet e all'estensione del mercato a livello globale. L'offerta migliore può non essere quella del negozio sotto casa ma quella del negozio dall'altra parte dell'oceano. Poiché non è necessario spostarsi fisicamente per acquistare un prodotto, i consumatori

sono disposti a visitare on line i negozi dislocati a centinaia di chilometri dalle loro abitazioni e affidarsi a loro per compiere l'acquisto.

Oltre alla localizzazione, in passato anche le *dimensioni* dell'azienda erano importanti per ottenere il vantaggio competitivo. I consumatori erano infatti più propensi ad acquistare prodotti e servizi da aziende di grandi dimensioni che realizzando elevati volumi di produzione, garantivano prezzi ridotti. Queste economie di scala messe in atto, consentivano alle aziende di farsi conoscere a molti consumatori ottenendo così il vantaggio competitivo. I nuovi mercati on line oggi invece consentono alle aziende di tutte le dimensioni di beneficiare delle economie di scala. Il Web consente alle aziende di collaborare nella fornitura, nell'esecuzione e persino nella produzione. In questo modo i prezzi si abbassano, l'interesse dei consumatori accresce e le imprese diventano più competitive. Inoltre, utilizzando Internet un'impresa può dare l'impressione di essere molto più grande di quanto non lo sia in realtà. Questo perché attraverso i siti Web le imprese possono creare una loro immagine, valorizzare i propri punti di forza e farsi conoscere a livello globale. Se in passato dunque le fonti del vantaggio competitivo erano rappresentate dalla localizzazione e dalla dimensione delle imprese, nel contesto attuale è l'*informazione* la vera leva strategica in grado di definire e creare il vantaggio dell'impresa sui concorrenti. E' necessario acquisire informazioni sui consumatori e sui loro comportamenti d'acquisto per tradurre le loro esigenze in prodotti e servizi in grado di soddisfarli. Anticipando i loro bisogni ed offrendo servizi a elevato valore aggiunto, l'azienda può incrementare la soddisfazione dei consumatori e generare le relazioni fiduciarie che sono alla base del raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

### **1.4.3 Gestione della relazione con il cliente**

Gli strumenti tecnologici ed Internet permettono all'impresa di gestire il rapporto con la clientela. Attraverso Internet innanzitutto l'impresa può comunicare con il singolo consumatore, riconoscere le sue abitudini, capire quali sono i suoi bisogni e le sue necessità. Successivamente i dati raccolti



vengono inseriti in Data Base magnetici i quali vengono costantemente aggiornati. Una volta elaborati i dati, l'impresa può ricostruire il profilo socio-economico del singolo consumatore e può disporre di informazioni dettagliate su di lui. In questo modo, conoscendo il consumatore, l'impresa può instaurare un rapporto personalizzato con esso.



CAPITOLO 2

**CUSTOMER  
RELATIONSHIP  
MANAGEMENT**



## 2.1 IL CRM

Dall'analisi fin qui svolta emerge con chiarezza la centralità delle relazioni con il cliente nel processo di creazione e diffusione del valore economico. L'orientamento rivolto al cliente è proprio del marketing relazionale il quale mira ad instaurare un legame interattivo e di lungo periodo con il cliente, al fine di garantire la massima soddisfazione [Farinet, Ploncher, 2002]. Al marketing spetta dunque il compito di favorire una più facile integrazione tra impresa e cliente e di costruire le basi per lo sviluppo di relazioni durature, favorendo ad esempio la personalizzazione dei prodotti e/o servizi offerti, coinvolgendo i clienti nella progettazione, creando le condizioni per lo sviluppo di forme di efficace collaborazione e partnership cliente-organizzazione. Per ottenere tutto ciò sono pertanto richiesti linguaggi comuni, obiettivi condivisi, fiducia reciproca, strutture organizzative e flussi informativi continui da cliente a impresa e viceversa e anche all'interno dell'impresa stessa [Ostillio, 2002]. Una relazione di lungo termine dunque, può essere raggiunta non solo attraverso lo scambio di beni e servizi ma, soprattutto, tramite lo scambio di informazioni e contatti sociali tra diverse funzioni non direttamente connesse al marketing. Ciò significa che all'interno dell'azienda innumerevoli altri soggetti, oltre a coloro che operano nel marketing, vengono coinvolti nella realizzazione e nel mantenimento della relazione col cliente. E' necessario dunque ridisegnare le strategie aziendali, l'architettura organizzativa e i processi gestionali perché tutti i soggetti coinvolti considerino come obiettivo principale quello di soddisfare il più a lungo possibile il cliente.

E' in questo contesto che si inserisce il *Customer Relationship Management* (CRM), inteso come l'insieme delle strategie messe in atto da un'impresa per gestire relazioni personalizzate e di lungo periodo con i propri clienti al fine di trarre massimo valore da essi in termini di profittabilità e vantaggio competitivo. Ma il CRM non è solo inteso come un'insieme di strategie, esso è una vera e propria filosofia e cultura che coinvolge e integra in un'unica vision tutti i settori aziendali, dal marketing, alle vendite, all'assistenza clienti, alla produzione [Leggiero, 2002]. Tutti questi settori collaborano per

creare, sviluppare, mantenere e ottimizzare le relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed impresa. L'interazione con i clienti diventa in questo modo l'elemento centrale del business. Instaurando relazioni, l'impresa riesce così a conquistare consumatori nuovi ma, cosa ben più importante ed ambita, diventa capace di soddisfarli e fidelizzarli a lungo nel tempo. Attraverso una comunicazione bidirezionale e continuativa, l'impresa riesce a capire quali sono le necessità e le aspettative dei singoli clienti e sulla base di queste, realizza prodotti e servizi in grado di appagare i loro bisogni, rendendo in questo modo i clienti soddisfatti. Ma soddisfare una sola volta non basta, l'attenzione dell'intera organizzazione è rivolta a massimizzare la soddisfazione in un'ottica di lungo periodo poiché solo così facendo l'impresa può accerchiarsi di clienti che le consentono di raggiungere i massimi profitti aziendali. Gestendo un rapporto duraturo l'impresa, infatti, può aumentare il proprio fatturato poiché il costo delle vendite a clienti fedeli è notevolmente inferiore rispetto a quello necessario per generare la consapevolezza di mercato, acquisire nuovi clienti e stabilire un rapporto commerciale con essi. I clienti fedeli inoltre, portano dei profitti più consistenti perché nel corso del tempo generalmente aumentano la quantità dei loro acquisti, procurano nuovi clienti attraverso il passaparola e spesso sono disposti a corrispondere un prezzo più alto perché meno sensibili al prezzo. Dunque, da quanto detto appare chiaro come l'obiettivo dei progetti CRM sia proprio quello di creare un rapporto profittevole a lungo termine con la clientela per mezzo di tre attività congiunte: creazione, costruzione e mantenimento delle relazioni con ogni singolo cliente. Per fare ciò però, l'impresa deve ricorrere al supporto di tecnologie e sistemi informatici al fine di poter meglio gestire l'enorme quantitativo di dati e informazioni provenienti da molteplici fonti. Vengono così utilizzati una serie di software e tecnologie per contribuire alla realizzazione concreta del processo di CRM. Va precisato che il CRM non deve essere considerato come una nuova tecnologia ma come una nuova strategia di business focalizzata sul cliente, dal momento che la tecnologia è solamente il mezzo tramite il quale il CRM è operativo all'interno dell'azienda.

Combinando i processi aziendali con la tecnologia, il CRM diventa quindi lo strumento che permette di conoscere sempre ed in maniera precisa tutti i contatti che il cliente ha avuto con l'impresa. Il CRM consente di creare una documentazione soddisfacente relativa al cliente e accessibile a chiunque, all'interno dell'azienda, sia coinvolto nei processi che determinano i contatti con la clientela. Questo garantisce che tutti coloro che possono intervenire nei contatti con la clientela, abbiano le informazioni giuste sul cliente, sul suo valore e sulle sue necessità, e dispongano quindi degli strumenti per garantirgli un'esperienza positiva.

## **2.2 IL PROFILO TECNOLOGICO**

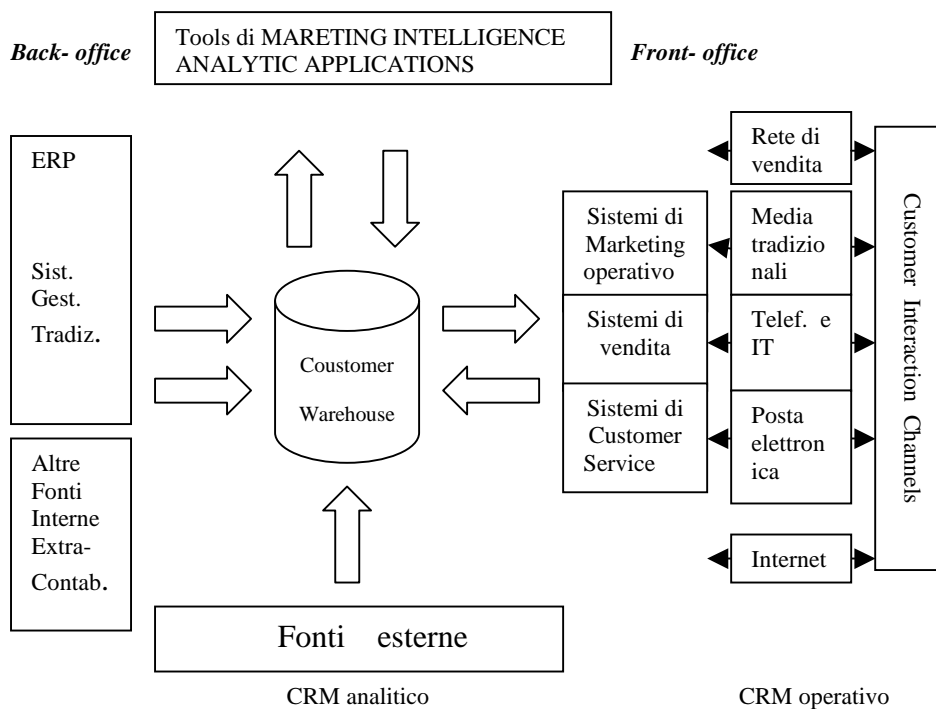
L'infrastruttura tecnologica del CRM è rappresentata da [Farinet, Ploncher, 2002]:

- *Data Base e Data Warehouse* che raccolgono le informazioni sui clienti acquisite da diverse fonti;
- *sistemi di Business Intelligence* che a partire dai dati raccolti elaborano informazioni e conoscenza;
- *strumenti di Customer Interaction System* che mettono in contatto diretto l'impresa con i clienti.

Tutte le infrastrutture tecnologiche utilizzate per raccogliere ed elaborare i dati costituiscono quelle che vengono denominate applicazioni di *back office* invece, che mettono in comunicazione l'impresa con i clienti sono definiti di *front office*.

Il cuore del CRM è il Data Warehouse, una piattaforma sulla quale vengono archiviati e gestiti dati provenienti dalle diverse aree dell'organizzazione. Tali dati sono aggiornati, integrati e consolidati dai sistemi per supportare tutte le operazioni di tipo decisionale. Il Data Warehouse non genera nuovi dati ma consente di analizzare meglio quelli provenienti dai sistemi transazionali trasformandoli in informazioni attraverso l'utilizzo di sistemi di Business Intelligence quali il data mining. Queste informazioni vengono poi utilizzate per prendere decisioni. Questa fase di raccolta, organizzazione e analisi dei dati costituisce il *CRM analitico*.

Una volta elaborate le informazioni queste vengono convogliate nei sistemi informativi di Customer Interaction System per gestire le relazioni con i clienti mediante la personalizzazione delle attività operative di marketing, di vendita e di Customer Service attraverso canali on-line e off-line. Le tecnologie di front office utilizzate in questa fase del *CRM operativo* sono i call center, Internet, la posta elettronica, le tecnologie di sales force automation.



*Architettura tecnologica del CRM*

Il cuore del CRM è il Data Warehouse, una piattaforma sulla quale vengono archiviati e gestiti dati provenienti dalle diverse aree dell'organizzazione. Tali dati sono aggiornati, integrati e consolidati dai sistemi per supportare tutte le operazioni di tipo decisionale. Il Data Warehouse non genera nuovi dati ma consente di analizzare meglio quelli provenienti dai sistemi transazionali trasformandoli in informazioni attraverso l'utilizzo di sistemi di Business Intelligence quali il data mining. Queste informazioni vengono poi utilizzate



per prendere decisioni. Questa fase di raccolta, organizzazione e analisi dei dati costituisce il *CRM analitico*.

Una volta elaborate le informazioni queste vengono convogliate nei sistemi informativi di Customer Interaction System per gestire le relazioni con i clienti mediante la personalizzazione delle attività operative di marketing, di vendita e di Customer Service attraverso canali on-line e off-line. Le tecnologie di front office utilizzate in questa fase del *CRM operativo* sono i call center, Internet, la posta elettronica, le tecnologie di sales force automation.

## **2.3 IL FATTORE UMANO**

Un'impresa, nel rendere operativo un progetto di CRM, non può pensare che tecnologia e software siano gli unici elementi necessari per gestire nel migliore dei modi la relazione coi clienti. Questi infatti sono “solo” gli strumenti messi a disposizione del personale aziendale per realizzare concretamente una nuova strategia di business focalizzata sul cliente. Nonostante la gestione delle informazioni venga automatizzata, il capitale umano resta ancora determinante [Leggiero, 2002]. Esso è infatti l'unico fattore che permette di instaurare un clima di fiducia e di aumentare in questo modo la probabilità che un cliente si rivolga più volte alla stessa impresa per effettuare l'acquisto. La capacità di apparire cordiali, attenti ed interessati a ciò che dice e/o fa il cliente, genera valore sia per lui che per l'impresa stessa. Infatti, il cliente se seguito da operatori competenti, disponibili e rassicuranti, sarà maggiormente indotto nel corso del tempo a riacquistare dalla stessa impresa.

Anche là dove apparentemente sembra mancare la presenza di operatori fisici (Internet), i clienti devono poter contare sul supporto di personale on-line, altrimenti potrebbero sentirsi abbandonati e percepire un atteggiamento di menefreghismo nei loro confronti da parte dell'impresa.

Oltre a gestire al meglio la relazione con i clienti, il capitale umano è importante nelle fasi di ideazione e progettazione dei prodotti, poiché è grazie

alla creatività propria dell'uomo e non delle macchine, che è possibile realizzare prodotti sempre nuovi capaci di soddisfare i bisogni non ancora espressi dai clienti.

## **2.4 L'IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE**

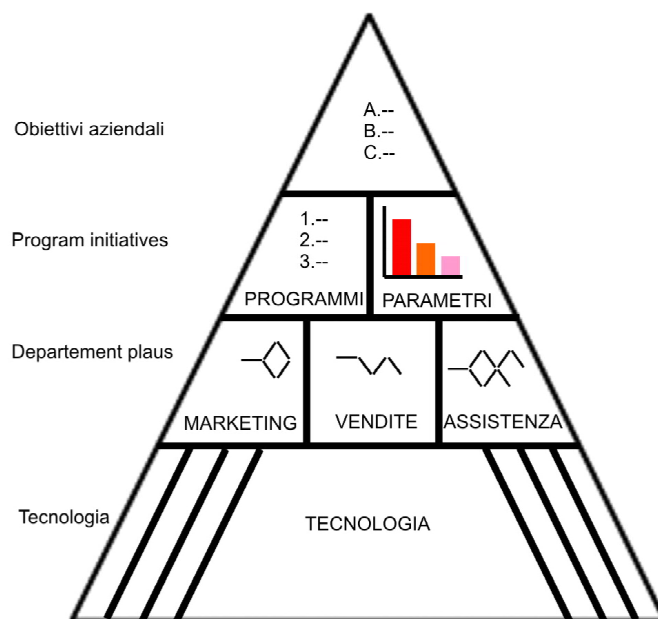
Per essere efficace e di successo, un sistema di CRM deve *integrare*:

- *le informazioni sui clienti*: la capacità di accedere, di gestire ed elaborare tutti i dati relativi ai clienti è uno dei requisiti fondamentali delle applicazioni CRM. Per fare ciò l'impresa ricorre all'utilizzo di Data Base che le consentono di raccogliere in maniera ordinata una vasta mole di dati acquisiti dai diversi settori aziendali e di aggiornarli costantemente [Ostillio, 2002]. In questo modo l'impresa può avere un quadro chiaro ed esauriente dei propri clienti e dei rapporti instaurati con essi;
- *le strutture di back office e front office*: per gestire una relazione completa con i clienti l'impresa ha la necessità di integrare le tecnologie della telefonia, del web (front office) e dei Data Base (back office) per avere una visione a 360 gradi delle caratteristiche del cliente e della storia delle sue relazioni con l'azienda. Tale integrazione significa che un'azienda può abbinare le informazioni relative a tutti prodotti e servizi di cui si è avvalso il cliente e condividerle con tutti i canali di erogazione e i punti di contatto;
- *le relazioni con i partner*: ora che le imprese tendono a dipendere sempre più da alleanze esterne (outsourcing), è importante che le informazioni sulla clientela vengano condivise con i fornitori e partners, i quali devono essere considerati come parte integrante dell'impresa stessa. Grazie alle tecnologie Internet ed Intranet i partners possono più facilmente scambiarsi informazioni, comunicare e collaborare con l'impresa. Quest'ultima può trasferire tutta la conoscenza che ha del cliente ai suoi collaboratori esterni, in modo tale che anche questi possano instaurare una relazione personalizzata con ciascun cliente. Allo stesso tempo l'impresa può sapere se il cliente ha richiesto ai collaboratori assistenza o altri servizi e queste informazioni vanno ad incrementare quelle già presenti nel Customer Data Base.

Questo argomento verrà ripreso nel prossimo capitolo quando si tratterà la gestione del CRM in outsourcing.

## **2.5 PREMESSE PER L'IMPLEMENTAZIONE**

L'impresa che intende porre al centro della propria attenzione il cliente, costruendo un rapporto duraturo con esso, al fine di ottimizzare il suo grado di soddisfazione, prima di implementare un sistema di CRM dovrebbe innanzitutto definire chiaramente gli obiettivi da perseguire in un arco di tempo che va dai due ai cinque anni. Si tratta di obiettivi aziendali di ampio respiro riguardanti ad esempio le vendite, le quote di mercato e i margini da raggiungere. In questa fase l'impresa dovrebbe inoltre definire la politica aziendale, per esempio se si tratta di "una società centrata sul cliente" oppure se si attiva una strategia basata sulla "differenziazione del livello di servizio". Dopo aver definito questi obiettivi, l'impresa si dovrebbe focalizzare sulle *program initiatives* ovvero sui progetti di breve termine, tra un anno e un anno e mezzo, che permettono di avvicinarsi agli obiettivi di lungo termine; prendono la forma di direttive, per esempio "concentrarsi sull'allargamento della base clienti" o "migliorare la soddisfazione dei clienti di cinque punti". Questi programmi vengono poi collegati a parametri specifici che permettono di valutare il grado di ottenimento degli obiettivi preposti. Alla base di queste *program initiatives* ci sono poi i *departmental plans*, i quali definiscono i processi e i comportamenti da mettere in pratica durante il lavoro quotidiano all'interno dell'organizzazione. Ne sono esempi l'utilizzo di un sistema di risposta automatica alle e-mail o l'impiego di strumenti per ridurre i tempi di attesa al telefono per le chiamate ai call center. I *departmental plans* possono riguardare singoli reparti oppure coinvolgerne allo stesso tempo più di uno [Greenberg, 2001].



*Impostazione di un processo di CRM*

## 2.6 FASI DEL PROCESSO

Dopo aver definito esplicitamente gli obiettivi generali e quelli più specifici, l'impresa può allora operare per implementare concretamente il processo di CRM. Questo processo può essere ripartito in fasi strettamente connesse tra loro tali da generare un modello circolare [Farinet, Ploncher, 2002]:

- 1- acquisizione di dati sui clienti;
- 2- trasformazione dei dati in informazioni;
- 3- segmentazione della clientela;
- 4- “traduzione” delle informazioni in prodotti;
- 5- personalizzazione della relazione e dell'offerta;
- 6- fidelizzazione della clientela;
- 7- feed-back.

### 2.6.1 Acquisizione di dati sulla clientela

Il primo passo che un'impresa compie per impostare una strategia di CRM, è cercare di acquisire il maggior numero di dati possibile sui clienti. La volontà

di raccogliere tali dati nasce dall'importanza che l'impresa attribuisce al cliente, considerato come soggetto attivo, in grado di fornire informazioni utili, cooperare con l'organizzazione aziendale e contribuire allo sviluppo dell'impresa stessa, condividendo esperienze e cultura. I dati che l'impresa vuole acquisire dunque, non sono soltanto relative alle caratteristiche demografiche di ogni singolo cliente ma anche alle sue abitudini, alle preferenze, ai comportamenti d'acquisto e alla quantità di prodotti/servizi acquistati poiché, attraverso questi, l'impresa può individuare le strategie da mettere in atto per realizzare un'offerta in grado di soddisfarlo. Comprendendo le modalità di impiego di beni e servizi, rendendosi conto dei bisogni espliciti, latenti, inespressi, e dei valori personali, l'impresa diventa in tal modo capace di offrire al cliente esattamente quello che desidera, quando, dove e come egli preferisce.

L'acquisizioni di dati sui clienti può avvenire attraverso l'utilizzo da parte dell'impresa, di fonti *off-line* e/o *fonti on-line*[ Greenberg, 2001]. I call center, le forze di vendita e i customer services sono esempi di fonti *off-line* mentre Internet rappresenta la principale fonte di conoscenza *on-line*. Utilizzando fonti *off-line*, l'impresa può ricavare dati sulle caratteristiche socio-demografiche del cliente (nominativo, indirizzo, telefono, attività lavorativa) ovvero su dati oggettivi riferiti ad esso, può reperire dati sui tipi di prodotti che ha acquistato, la frequenza d'acquisto, l'entità della spesa, per capire quali sono i suoi interessi, le sue esigenze e i suoi bisogni. Inoltre l'impresa può raccogliere dati sulla storia del rapporto con il cliente, può conoscere cioè se il cliente ha mosso eventuali richieste o lamentele, per valutare il tipo di rapporto intrattenuto con esso; infine può reperire dati di tipo psicografico ovvero che evidenziano interessi, valori, stile di vita del cliente.

Ricorrendo all'utilizzo di Internet l'impresa può invece reperire diversi tipi informazioni tramite l'analisi dei log file, la posta elettronica, i form di registrazione e le comunità virtuali. Analizzando i log file ovvero le matrici che contengono la trascrizione di tutte le richieste fatte al server, è possibile sapere qual è il comportamento degli utenti durante la navigazione senza che questi ne siano realmente consapevoli. L'utilità di questi dati è legata al fatto che rivelano le abitudini digitali in termini di ore di collegamento, pagine

visitate con maggiore interesse, acquisti on-line, frequenza del ritorno ecc... La posta elettronica consente invece di ricevere informazioni in modo diretto dai consumatori, i quali esprimono esplicitamente all'impresa le proprie opinioni, soddisfazioni o lamentele in merito ad un particolare servizio o prodotto offerto. Si tratta di informazioni molto importanti per l'impresa perché sono il risultato di una collaborazione spontanea dei consumatori e per questo motivo devono essere registrate e gestite correttamente. Le risposte alle e-mail dovrebbero essere il più possibile tempestive per favorire lo sviluppo di uno scambio anche futuro di informazioni. L'impresa può reperire dati anche attraverso la realizzazione di questionari che i fruitori della Rete devono compilare al momento della registrazione ad un sito Internet (form di registrazione). Ponendo domande chiare e mirate, l'impresa può in questo modo disporre direttamente dei dati di cui ha bisogno, ma nel porre le domande deve avere l'accortezza di non fare richieste troppo dettagliate altrimenti i clienti potrebbero indispettarsi e rinunciare alla compilazione. Infine, attraverso le comunità virtuali (forum, chat, mailing list) create all'interno del sito aziendale, le imprese possono conoscere gli interessi e i bisogni della clientela poiché in questi appositi spazi i clienti hanno la possibilità di instaurare un dialogo scambiandosi opinioni e intrecciando conversazioni su argomenti di interesse comune.

Dopo aver reperito dati attraverso strumenti off-line e/o on-line, l'impresa può voler approfondire la conoscenza della clientela attraverso tre modalità [Ostillio, 2002]:

- la *conoscenza relazionale*: si basa su un approccio diretto con il cliente attraverso il quale è facile comprendere ciò che egli realmente desidera. Comunicando con il cliente, l'impresa può incrementare le conoscenze che già dispone di lui;
- la *conoscenza osservativa*: il cliente viene osservato e studiato durante la ricerca, la selezione, la valutazione, l'acquisto e l'utilizzo di prodotti e servizi;
- la *conoscenza predittiva*: le informazioni e i dati raccolti sulla clientela vengono analizzati, messi in relazione tra loro per capire sulla base del trend del comportamento attuale del cliente quali saranno i comportamenti futuri.

Per poter gestire tutti questi dati, raccolti sia da fonti off-line che da fonti on-line, l'impresa al momento del reperimento deve chiaramente esplicitare la politica aziendale sulla gestione di questi dati garantendo la tutela della privacy (Legge 675/96) e riconoscendo i diritti che spettano ai consumatori in merito alla cancellazione dei loro dati dai Data Base aziendali.

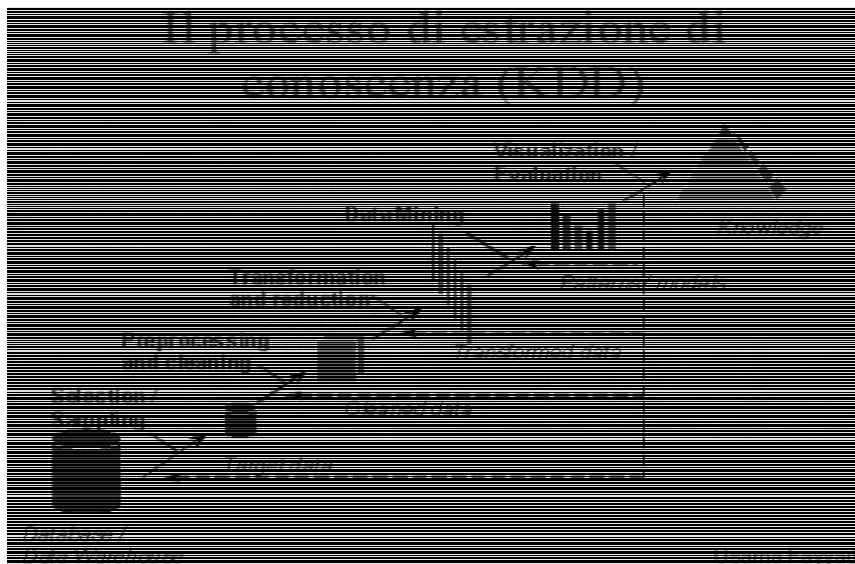
### **2.6.2 Trasformazione dei dati in informazioni**

L'impresa che intende porre al centro della propria attenzione il cliente non si deve limitare all'acquisizione di una molteplicità di dati, ma deve sapere anche gestire questi dati affinché da essi possa trarre il massimo delle informazioni. L'obiettivo diviene pertanto quello di trasformare dati e contenuti non organizzati in informazioni strutturate e conoscenza, le quali sono strategicamente utili per prendere decisioni aziendali ed operative. Le varie informazioni raccolte sui clienti vengono analizzate al fine di individuare quali sono i bisogni espliciti che i clienti vogliono soddisfare, quali tipi di prodotti ricercano per appagare tali bisogni e che caratteristiche deve avere l'offerta per essere acquistata. Da questo tipo di informazioni l'impresa capisce quindi come impostare le proprie strategie di marketing (definendo le caratteristiche tangibili ed intangibili dell'offerta, i canali di vendita, gli strumenti di comunicazione ecc...) al fine di garantire la soddisfazione dei clienti.

Osservando i dati storici contenuti nei Data Base l'impresa può inoltre cercare di prevedere quali saranno i desideri futuri dei clienti, le loro richieste e i comportamenti d'acquisto. Sulla base di queste previsioni l'impresa cercherà allora di realizzare prodotti in grado di soddisfare quei bisogni che per ora sono latenti ma che ben presto si manifesteranno in modo esplicito. Adottando questo comportamento proattivo l'impresa prende decisioni più rischiose perché non ha la certezza delle proprie previsioni, ma se queste vengono "azzeccate", l'impresa si inserisce nel mercato in anticipo rispetto alla concorrenza ottenendo in questo modo un forte vantaggio competitivo.

Il processo che porta all'elaborazione dei dati e all'acquisizione di informazioni e conoscenza si struttura in alcune fasi [Berselli, 2003]:

- 1- i dati contenuti all'interno di un Customer Data Base vengono puliti rimuovendo eventuali errori formali e logici;
- 2- i dati vengono integrati tra loro attraverso la combinazione di diverse fonti;
- 3- vengono selezionati ed estratti i dati da sottoporre all'analisi;
- 4- i dati da analizzare vengono trasformati e manipolati in forme adeguate al Data Mining;
- 5- vengono applicati metodi analitici per sintetizzare relazioni significative tra i dati (Data Mining);
- 6- vengono valutate le relazioni in termini di utilità;
- 7- viene presentata la conoscenza attraverso la visualizzazione e la sintesi delle relazioni utili.



Sebbene tutti questi passaggi siano equamente importanti, l'attenzione sarà qui focalizzata sul Data Mining.

### 2.6.2.1 Il Data Mining

Per Data Mining si intende quel “processo atto a scoprire correlazioni, relazioni e tendenze nuove e significative, tra i dati immagazzinati nel Customer Data Base, usando tecniche di riconoscimento delle relazioni e tecniche statistiche-matematiche”[Berselli, 2003]. Il processo di DM si



costituisce di due fasi: una *descrittiva* e l'altra *previsionale*. Nella prima fase i dati vengono descritti utilizzando valori statistici come media o deviazione standard e visualizzati attraverso chart e grafici analizzando la distribuzione dei valori (box-plot). Nella seconda fase invece si creano modelli di previsione basati sui risultati raggiunti e successivamente si testano con i risultati al di fuori del campione di dati iniziale.

L'obiettivo delle attività di DM è di organizzare banche dati per generare sinergie e nuove opportunità di business, venendo così a supporto del CRM. In particolare:

- individuando famiglie d'utenti con comportamenti simili;
- scegliendo tra tutti i clienti, un sottoinsieme a cui è più probabile vendere un prodotto;
- offrendo a gruppi di clienti dal profilo diverso una diversa gamma di prodotti;
- stimando risultati di vendita per una rete d'agenti, rivenditori, ed agenzie;
- pianificando strategie alternative per clienti con profittabilità diversa;

il DM permette all'impresa che ne fa uso, di sviluppare strategie di marketing mirate, allineandole verso le esigenze, i bisogni e gli atteggiamenti dei clienti. Elaborando i dati raccolti sulla clientela e individuando relazioni tra essi il DM permette di creare un profilo dei clienti che può servire per identificare coloro che possono essere ad esempio interessati ad una gamma di prodotti. Gli steps per creare un buon modello di DM per il sistema di CRM possono essere riassunti in:

- 1- *definizione del problema di business* in funzione dei dati in possesso e degli obiettivi sperati. Questa fase è soggetta a continui cambiamenti e modificazioni nel corso del tempo man mano che si procede all'analisi;
- 2- *creazione del Data Base marketing*: è la fase cruciale che richiede la maggior parte del tempo. I dati vengono puliti (eliminati se non sono utili all'analisi), formattati (variabili uguali devono essere registrate allo stesso modo), trasformati in variabili dicotomiche;
- 3- *esplorazione ed analisi della distribuzione dei dati* attraverso strumenti e tecniche statistiche. A questo proposito gli strumenti di grafica e

visualizzazione sono un aiuto indispensabile nella preparazione dei dati, e il loro utilizzo fornisce spesso la chiave per nuove vedute e successi;

- 4- *preparazione dei dati per il modello*: vengono selezionate le variabili su cui costruire il modello individuando quelle che portano a previsioni migliori e viene selezionato un campione di dati su cui costruire tale modello;
- 5- *creazione del modello* che meglio riesce a spiegare il problema di business definito nella prima fase di questo processo;
- 6- *valutazione del modello* in termini di bontà (capacità di spiegare il fenomeno studiato nel campione considerato), stabilità (capacità di spiegare lo stesso fenomeno nella popolazione) e interpretabilità (capacità di risultare chiaro e comprensibile a tutti);
- 7- *sviluppo del modello e interpretazione dei risultati*: il modello statistico viene esteso a tutta la popolazione e viene così raggiunto l'obiettivo iniziale di creazione del profilo dei clienti.

Nell'eseguire tutti questi passaggi, non va però dimenticato che il DM non prende decisioni, ma fornisce ai decision-maker le informazioni necessarie a fronteggiare le difficoltà dei mercati competitivi. I fattori critici di successo in un progetto di DM sono dunque la conoscenza che l'impresa possiede sul business e l'esperienza che questa ha maturato nel tempo. Questi fattori si combinano alle migliori informazioni ottenute con il DM creando un processo sinergico che porta a decisioni brillanti e veloci.

### **2.6.3 Segmentazione della clientela**

Una volta raccolti i dati e opportunamente trasformati in conoscenza, l'impresa deve cercare di capire quali sono i clienti in grado di apportarle maggior valore ovvero, deve riconoscere i clienti che le consentiranno di ottenere i maggiori profitti in futuro e che le permetteranno di instaurare e mantenere solide relazioni con essi. Sulla base del valore che i clienti saranno in grado di apportare, l'impresa dunque suddivide il mercato in gruppi eterogenei tra loro ma omogenei al loro interno attraverso un processo

definito di segmentazione. Vengono così individuati i [Farinet, Ploncher, 2002]:

- *clienti più profittevoli*, coloro cioè che acquistano con molta frequenza, investono ingenti quantitativi economici e intrattengono relazioni durature con l'impresa. Da numerose indagini è emerso che tali clienti sono a tutti gli effetti quelli più fedeli. Essi sono in grado di generare profitti più elevati rispetto ai clienti nuovi, dal momento che non comportano costi di acquisizione, richiedono minori costi operativi perché conoscono già i sistemi e le procedure d'acquisto e acquistano maggiori quantità di beni senza preoccuparsi del prezzo. Sono pertanto questi i clienti su cui l'impresa deve per lo più puntare per aumentare la propria redditività.
- *clienti strategici*: si tratta di clienti ad elevato valore e bassa fedeltà, oppure viceversa, clienti a basso valore ed alta fedeltà. Nel primo caso l'impresa deve cercare di rafforzare la relazione, generando ad esempio azioni di cross-selling e up-selling per fare in modo che il cliente possa intrattenere una relazione prolungata nel tempo con l'impresa. Nel caso invece in cui i clienti evidenziano un'elevata fedeltà ma una scarsa profittabilità, l'impresa deve cercare, utilizzando ad esempio una comunicazione più accattivante e personalizzata, di incentivare i clienti ad aumentare la quantità e/o la frequenza dei loro acquisti.
- *clienti a basso valore*: sono la categoria che richiede i costi di gestione più alti e per questo l'impresa non dovrebbe dedicare alcun investimento per cercare di instaurare una relazione personalizzata con essi.

Ripartendo in questo modo il mercato, l'impresa può incentrare le strategie aziendali verso i clienti più profittevoli e verso quelli strategici poiché sono queste le categorie che consentono all'impresa di accrescere la propria redditività.

A fianco di una segmentazione basata su valore dei clienti, è possibile definire segmenti di clientela che rispondono a diversi tipi di profili, con caratteristiche socio-professionali, bisogni e capacità di spesa diversi.

#### **2.6.4 “Traduzione” delle informazioni in prodotti**

La fase successiva del processo di CRM prevede la realizzazione di prodotti e servizi in grado di rispondere agli specifici bisogni della clientela a cui l'impresa si rivolge. In questa fase viene coinvolto soprattutto il settore produttivo che realizza concretamente i prodotti che meglio rispondono alle esigenze dei clienti. Vengono così definiti gli attributi tangibili (attributi fisico-funzionali, estetica, design, packaging...) e quelli intangibili (garanzia, consulenza pre-vendita, servizi post-vendita...) che andranno a formare i prodotti. Per definire tutti questi elementi il settore produttivo però non lavora da solo, coinvolge anche il cliente al fine di realizzare un prodotto/servizio personalizzato capace di soddisfare le sue specifiche esigenze.

#### **2.6.5 Personalizzazione della relazione e dell'offerta**

Instaurando una relazione bidirezionale, interattiva e cooperativa con il singolo cliente l'impresa impara a conoscere meglio i suoi bisogni, le sue richieste, capisce quali sono i prodotti che egli ricerca ed in base a ciò personalizza l'offerta. Questo non vuole dire però che l'impresa realizza prodotti sempre diversi a seconda dei clienti con cui ha a che fare, ma l'impresa può modificare i prodotti e servizi destinati alla produzione di massa in base alle esigenze di ciascuno ottenendo allo stesso modo economie di varietà. Grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentono di acquisire e gestire le informazioni sui clienti, l'impresa sviluppa sistemi di produzione flessibili in grado di realizzare a basso costo e in tempi rapidi prodotti personalizzati capaci di rispondere alle esigenze dei consumatori. E' questa la *mass customisation (personalizzazione di massa)*.

Essa può essere attuata [Grandinetti, 2002]:

- *investendo in tecnologie flessibili* ovvero, in macchine in grado di realizzare diverse operazioni passando velocemente e con costi ridotti da una lavorazione all'altra o da un prodotto ad un altro. In questo modo l'impresa produce una grande varietà di prodotti, consentendo così al consumatore di individuare quella che più si addice alle sue esigenze;

- *adottando un approccio modulare allo sviluppo dei prodotti* vale a dire realizzando prodotti scomponibili in moduli (componenti indipendenti) collegati tra loro attraverso interfacce standard. La chiave per ottenere la mass customisation con la modularità consiste nello spostare la creazione di varietà nelle fasi finali del processo produttivo, è infatti in base a come vengono combinati i moduli che il consumatore può scegliere tra una vasta gamma di prodotti;
- *rendendo flessibili le prestazioni dei prodotti* consentendo cioè ai prodotti di adattarsi alle situazioni d'uso e alle esigenze dei consumatori;
- *offrendo servizi personalizzati* ovvero, creando soluzioni diverse non in termini di prodotti ma di servizi associati ad essi. Gli attributi intangibili vengono in questo modo definiti in base al cliente con cui si ha a che fare e in base alle sue esigenze.

La personalizzazione delle informazioni e delle offerte avviene anche attraverso Internet. In base al comportamento dell'utente e ai dati socio-demografici e psicografici precedentemente raccolti dal server, la struttura del sito può venire modificata durante la navigazione senza che l'utente richieda esplicitamente delle informazioni. Può inoltre essere concesso all'utente di gestire una propria personal zone, all'interno del quale è lui a scegliere il tipo di informazioni che intende ricevere. Infine l'impresa che gestisce il sito Internet può instaurare un dialogo bidirezionale interagendo direttamente con l'utente e rispondendo alle sue richieste esplicite.

### **2.6.6 Fidelizzazione della clientela**

La capacità di soddisfare il cliente offrendogli prodotti personalizzati, seguendolo nelle fasi pre e post vendita, coinvolgendolo nelle attività aziendali, permette all'impresa di raggiungere l'obiettivo perseguito dai progetti di CRM, ovvero rendere il cliente fedele e fidelizzato [Farinet, Ploncher, 2002] [Busacca, 1996]. Il cliente fedele è colui che acquista sempre dalla stessa impresa con un'estrema regolarità, mentre il cliente fidelizzato è colui che acquista solo ed esclusivamente da un'unica impresa. Dunque, per accrescere la propria redditività ed ottenere un forte vantaggio competitivo,

l'impresa fa in modo di instaurare un rapporto profittevole e a lungo termine con i clienti affinché questi si rivolgano sempre e solo ad essa ignorando la concorrenza. In tal modo l'impresa consegue la *loyalty* (compresenza di fedeltà e fidelizzazione). Si accerchia così di clienti fedeli e fidelizzati i quali non sono disposti a cambiare perché pensano che la soddisfazione attesa, cambiando impresa, sarebbe inferiore rispetto a quella attualmente percepita, sommata ai costi di passaggio ad un'altra impresa.

Per capire quali strategie adottare al fine di consolidare il rapporto con i clienti e fare in modo che questi non siano interessati alla concorrenza ma acquistino sempre e solo dalla stessa impresa, deve essere misurato il loro grado di fedeltà e fidelizzazione. Il livello di fedeltà viene facilmente individuato osservando la costanza del cliente nell'acquistare un prodotto sempre dalla stessa impresa mentre, il grado di fidelizzazione viene misurato calcolando la quota di fidelizzazione e il gap di fidelizzazione. La prima fornisce in termini percentuali il valore della spesa del cliente destinata ai prodotti o ai servizi dell'impresa x rispetto al totale della spesa del cliente nella categoria merceologica:

$$\text{quota di fidelizzazione} = \frac{\text{spesa in prodotti impresa } x}{\text{spesa effettiva nella categoria}}$$

La seconda invece esprime la differenza tra spesa totale del cliente nella categoria e la spesa in prodotti dell'impresa x:

$$\text{gap di fidelizzazione} = \text{spesa effettiva nella categoria} - \text{spesa in prodotti impresa } x$$

Se per calcolare questi due indicatori l'impresa non riesce a reperire i dati necessari, allora verranno calcolate quota e gap di potenziale:

$$\text{quota di potenziale} = \frac{\text{spesa in prodotti impresa } x}{\text{spesa potenziale nella categoria}}$$

$$\text{gap di potenziale} = \text{spesa potenziale nella categoria} - \text{spesa effettiva in prodotti impresa } x$$

dove per spesa potenziale si intende la spesa che il cliente potrebbe fare nella categoria in base ai suoi bisogni e alle sue disponibilità economiche.

Avendo a disposizione questi indicatori l'impresa può individuare quali sono i clienti con quote basse e gap alti e focalizzare su questi la propria attenzione rivolgendo a loro campagne di fidelizzazione mirate. Per fare in modo che i clienti con grosso potenziale si rivolgano esclusivamente ad un'impresa, questa deve offrirgli un prodotto/servizio adatto alle sue esigenze, con un elevato valore aggiunto e deve valorizzare l'offerta in modo che i clienti la percepiscano migliore rispetto a qualsiasi altra dei concorrenti. Solo in questo modo il cliente si sentirà soddisfatto e diventerà fidelizzato all'impresa.

### **2.6.7 Feed-back**

Una volta ottenuta la fidelizzazione dei clienti, l'impresa deve monitorare le proprie azioni e proseguire nel processo di miglioramento sviluppando una nuova conoscenza dei clienti. Dal momento che i loro bisogni sono in continua evoluzione poiché si trasformano da latenti ad emergenti ed in fine in espliciti, l'impresa deve costantemente aggiornarsi per rispondere in maniera adeguata alle loro necessità. Si ritorna dunque alla fase iniziale del percorso, il quale sarà ripreso generando un ciclo continuo.

## **2.7 IL TELEMARKETING: STRUMENTO DI CONTATTO DIRETTO CON I CLIENTI**

L'importanza di avere un rapporto diretto con i clienti attuali e potenziali, spinge le imprese che hanno implementato un progetto di CRM, a ricorrere a diversi strumenti per instaurare una relazione personalizzata con i loro clienti. Uno di questi strumenti è il telemarketing: una forma di marketing diretto che si basa sull'impiego strategico, pianificato e sistematico del telefono, per inviare un messaggio specifico ad un mercato obiettivo [Russell, 2002]. Gli altri strumenti di marketing diretto sono anche il marketing postale e la vendita attraverso personale, poiché con entrambi viene inviato direttamente

un messaggio a clienti specifici e viene richiesto loro di dare una risposta immediata nel breve o medio termine, tuttavia in questa sede ci soffermeremo solo sul telemarketing.

Il telemarketing presuppone tre elementi essenziali [Lambin, 1991 ]:

- *una rete telefonica sviluppata*: la ragion d'essere del telemarketing è il telefono e, per questo, solo nei paesi con un elevato sviluppo della rete telefonica è possibile utilizzare questo strumento;
- *la possibilità di individuare segmenti obiettivo utili*: un'azione di telemarketing efficace deve basarsi sull'individuazione dei nominativi di coloro che rientrano nel target group di riferimento dell'impresa. Con il telemarketing infatti, non ci si rivolge all'intera popolazione ma a gruppi ben definiti di individui. A tal proposito si utilizzano le tecniche classiche di segmentazione del mercato che permettono di individuare con chiarezza il proprio pubblico di riferimento;
- *l'applicazione al mezzo telefonico delle tecniche classiche della comunicazione*: qualsiasi processo di comunicazione nasce da un'attenta pianificazione di ciò che bisogna dire e del linguaggio da usare. Vi sono infatti figure professionali che si occupano della stesura degli script che gli operatori devono attentamente seguire durante la comunicazione telefonica;
- *gli operatori di telemarketing*: la capacità di vendere prodotti e servizi e mantenere un contatto via telefono non è certo cosa facile e richiede una attitudine ai rapporti interpersonali e capacità comunicative non sempre riscontrabile in tutti. Per questo è molto importante per l'impresa non solo reclutare personale capace ma anche formarlo e motivarlo [Bagnara et al, 2002].

La struttura a cui si affida un'impresa per fare telemarketing è il call center, inteso come un sistema combinato di tecnologie, organizzazione e risorse umane, utilizzato per raggiungere in modo diretto i clienti, minimizzando i costi operativi e massimizzando la qualità dei servizi resi [Ronchi, 1999]

Un'impresa ricorre al telemarketing per:

- dare informazioni agli utenti selezionati;



- raccogliere informazioni e/o ottenere un comportamento di ritorno;
- selezionare potenziali clienti;
- fissare appuntamenti per la forza di vendita;
- vendere prodotti e/o servizi;
- sostenere la pubblicità diretta;
- reclutare personale;
- effettuare promozioni particolari;
- follow-up (azione supplementare) alle vendite;
- assistenza al cliente;
- gestione della clientela;
- traffic building (razionalizzazione del flusso di clientela presso i punti di vendita in seguito a particolari azioni promozionali).

### **2.7.1 La vendita telefonica**

Una delle applicazioni del telemarketing è la vendita di prodotti e/o servizi attraverso la comunicazione telefonica. La vendita può avvenire in seguito a chiamate in entrata (*inbound*) oppure in uscita (*outbound*).

Le chiamate in entrata vengono effettuate da clienti che, dopo aver consultato cataloghi e riviste o osservato le pubblicità televisive, utilizzano il telefono per effettuare l'ordine. Questo tipo di vendita telefonica viene dunque supportata da più strumenti promozionali.

Le chiamate in uscita invece, implicano la presenza di operatori incaricati di presentare l'offerta al potenziale cliente, cercando di destare in lui attenzione ed interesse. Per alcuni beni e servizi, la vendita può richiedere più di una telefonata (ad esempio perché la decisione di acquistare oppure no non può essere presa subito) e l'invio di diversi materiali pubblicitari attraverso posta, fax o e-mail. Tuttavia anche in queste circostanze il dispendio di energie per l'impresa risulta minore rispetto a quello richiesto dalla vendita tramite personale. Al contrario, per quei prodotti che hanno una certa fama, può essere necessaria anche solo una breve chiamata per effettuare la vendita telefonica poiché si tratta di prodotti già noti.

### **2.7.2 Fissare gli appuntamenti**

Un'importante applicazione del telemarketing è legata alla gestione degli appuntamenti per la forza di vendita [Lambii, 1991]. Durante primo contatto con il cliente potenziale o attuale l'operatore, oltre a fissare appuntamenti precisi, raccoglie una serie di informazioni utili ai venditori per gestire al meglio l'incontro. Il venditore ha così la possibilità di ottimizzare il proprio tempo avendo a disposizione un giro di visite ben pianificate in termini di luoghi e tempi. I vantaggi che un'impresa trae dal fissare gli appuntamenti telefonicamente sono:

- il risparmio di tempo per l'agente, il quale avrà più tempo da dedicare alla vendita;
- l'individuazione dei clienti più interessanti, caratterizzati da una maggiore potenzialità;
- la possibilità di conferire importanza all'agente che dovrà visitare il cliente.

Il telemarketing è utile per fissare gli appuntamenti a prescindere da ciò che si commercializza, sia esso un bene o un servizio; in effetti ciò che il telemarketing fa è vendere un appuntamento e non il bene o servizio in sé.

Durante la comunicazione telefonica, gli operatori di telemarketing devono cercare quante più informazioni possibili sui clienti e sui loro bisogni da soddisfare in modo tale da ottenere nominativi qualificati per i venditori che stabiliranno il contatto per la vendita. Le informazioni raccolte sono generalmente: il nome del dirigente della società che si occupa dell'acquisto, il tipo di prodotto e/o servizio attualmente usato, le caratteristiche del bene e/o servizio che interessano in modo pregnante ecc... .Tutte queste informazioni, oltre ad essere utilissime al venditore per preparare la visita di vendita, sono importantissime per la stessa impresa in quanto riesce ad ottenere informazioni sulle esigenze del mercato.

### **2.7.3 L'analisi del mercato**

Il telemarketing può essere utilizzato per raccogliere dati importanti sul mercato, sui bisogni specifici dei consumatori, sui loro comportamenti

d'acquisto. Può essere un'importante fonte di ricerca per l'individuazione di un mercato potenziale per nuovi prodotti. Nel caso di clienti già acquisiti, attraverso il telemarketing è possibile ottenere informazioni immediate e precise sulle attese e sul livello di soddisfazione derivante dall'utilizzo dei prodotti. Dall'analisi delle risposte fornite è possibile ricavare indicazioni per impostare nuovi prodotti e servizi. Dopo il lancio di un nuovo prodotto, il telefono può rilevare, presso i nuovi utenti, indicazioni sul livello di soddisfazione, oltre a suggerimenti per eventuali modifiche o integrazioni.

#### **2.7.4 Assistenza ai clienti**

Assistere i clienti prima durante e dopo l'acquisto è un'attività molto importante, soprattutto per quelle imprese che hanno implementato al loro interno un progetto di CRM e che dunque riconoscono l'importanza di avere relazioni di lungo periodo con tutti i loro clienti [Ronchi, 1999]. L'assistenza ai clienti viene generalmente gestita all'interno di call center che ricevono chiamate in entrata da numeri verdi messi a disposizione della clientela. Le chiamate con cui gli operatori hanno a che fare sono molto spesso di protesta ma devono cercare di gestirle al meglio, magari a proprio vantaggio, offrendo ai clienti scontenti nuovi prodotti e servizi, capaci di soddisfarli maggiormente.

#### **2.7.5 Pubblicità**

Informare i consumatori su un nuovo servizio o prodotto può essere fatto non solo ricorrendo ai classici strumenti pubblicitari come giornali, radio, televisione, ma anche attraverso l'uso del telefono. Questo strumento consente di ridurre i costi dal momento che la pubblicità viene rivolta solo a persone o società che in qualche modo possono trarre dei vantaggi, economici e non, del prodotto o servizio offerto.

### **2.7.6 Recupero crediti**

Il sollecito dei crediti scaduti rientra nelle attività di telemarketing poiché se l'impresa ha a che fare con clienti poco propensi a concludere il pagamento, attraverso il dialogo telefonico, può persuaderli ad ultimare l'esborso di soldi. Questo tipo di attività permette, a chi lavora nei call center di supportare l'area amministrativa che si occupa del controllo dei costi, in questo modo cadono le barriere che dividono l'amministrazione dal personale commerciale [Ronchi, 1999].

Riassumendo, dunque, il telemarketing si pone come obiettivi finali la vendita (di prodotti, servizi, appuntamenti) e lo scambio di informazioni, mentre come obiettivo immediato l'instaurazione di un dialogo personalizzato che consente di preparare ed intrattenere un rapporto di scambio con i clienti attuali e potenziali [Lambii, 1991]. Per instaurare questo tipo di rapporto, gli operatori del call center devono essere in grado di adattare il messaggio telefonico in base al tipo di clienti con cui hanno a che fare. Nell'offrire un nuovo prodotto, ad esempio, devono utilizzare un approccio diverso con chi è già da tempo loro cliente, rispetto a chi invece non si è mai rivolto a loro. Ma questo non basta, gli operatori devono anche individuare qual è l'offerta più adatta da proporre ad ogni singolo individuo con cui comunicano e questo è possibile solo se dispongono di Data Base contenenti i dati di ciascun cliente. E' infatti osservando il loro profilo, che è possibile capire quali sono le loro necessità e le loro preferenze in termini di offerta e dunque sapere che tipo di proposta li potrebbe interessare. Agendo in questo modo, i clienti hanno la sensazione di essere seguiti con attenzione dall'impresa, la quale non li considera soggetti qualunque ma riconosce in loro personalità ed individualità e sulla base di queste definisce l'offerta che più li soddisfa.

## 2.8 CONCLUSIONI

Tutti questi processi, strumenti e tecnologie fin qui descritti, rappresentano dunque i mezzi attraverso cui un'impresa può costruire gestire relazioni personalizzate e di lungo periodo con i clienti al fine di incrementare la propria profittabilità e generare valore competitivo. In termini di valore finanziario, infatti, la gestione di un rapporto duraturo con i clienti consente di realizzare un aumento del fatturato e di avere sostanziali miglioramenti in termini di produttività; per quanto riguarda invece il posizionamento sul mercato, la realizzazione di offerte personalizzate fornisce un significativo elemento di differenziazione ed un indiscusso vantaggio competitivo. L'implementazione del CRM permette dunque all'impresa di rendere più profittevole e redditizia la propria attività a discapito dei concorrenti, ottenendo così un elevato successo.

Tuttavia non va dimenticato che per acquisire il massimo successo (in termini di profitto e vantaggio competitivo), l'impresa nel rendere operativo il CRM all'interno della propria organizzazione, dovrebbe cercare nello stesso tempo anche di ridurre e mantenere stabili i costi di gestione, scegliendo ad esempio soluzioni di outsourcing.

A questo punto è necessario chiedersi cosa sia l'outsourcing e quali vantaggi l'impresa potrebbe trarre scegliendo questo tipo di soluzione per avere successo nel mercato.



## CAPITOLO 3

# CRM E OUTSOURCING





### 3.1 L'OUTSOURCING

L'outsourcing emerge come uno degli strumenti manageriali, di carattere tattico e strategico, che ha conosciuto la maggiore espansione nel corso dell'ultimo decennio e che continuerà a proporsi nei suoi diversi ambiti ed applicazioni anche in futuro.

Il termine outsourcing deriva, per contrazione, dall'inglese "outside resourcing" che tradotto significa "reperire risorse all'esterno". Esso può essere definito come quel processo che porta l'impresa ad acquisire partners e fornitori esterni a cui affidare la gestione di uno o più processi aziendali che fino ad ora venivano svolti internamente [Valentini, 1999]. Si tratta pertanto di una relazione di medio-lungo periodo instaurata tra l'impresa e i soggetti esterni, basata sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, condivisi da entrambe le parti. L'impresa ed i suoi partners si trovano così ad agire assieme, orientando tutte le loro forze verso interessi comuni.

#### 3.1.1 Motivi alla base dell'outsourcing

Un'impresa è indotta all'outsourcing perché spinta da motivazioni di carattere tattico e strategico. Le motivazioni di carattere tattico sono legate alla volontà dell'impresa di perseguire obiettivi nel breve periodo mentre, le motivazioni strategiche sono orientate verso un'ottica di lungo periodo. Se le ragioni tattiche prevalgono su quelle strategiche, l'impresa che decide di affidarsi a partners esterni per svolgere alcune funzioni, corre il rischio di ottenere risultati insoddisfacenti perché, prendendo decisioni focalizzate solo sul breve periodo non pensa agli effetti che queste possono avere nel medio-lungo periodo.

Le motivazioni *tattiche* che inducono all'outsourcing sono:

- *la difficoltà nel gestire e controllare una o più funzioni aziendali*: le funzioni difficili da gestire vengono delegate a soggetti esterni che se ne prendono la responsabilità. Prima di ricorrere all'outsourcing, in questi casi, l'impresa deve però capire le cause che le rendono faticosa la gestione ed il controllo delle funzioni, perché solo così facendo può comunicare ai partners i motivi

di queste difficoltà. Se non facesse così, neanche i partners saprebbero come comportarsi in maniera adeguata e, l'outsourcing non rappresenterebbe uno strumento di successo;

- *la mancanza di professionalità specifiche all'interno della struttura aziendale:* l'impresa richiede il supporto di soggetti con maggiori competenze e professionalità, cerca inoltre se possibile, di affidarsi a chi ha acquisito esperienze a livello internazionale. Questi partners possono infatti avere a disposizione tecnologie e strumenti sempre all'avanguardia e possono trarre da esperienze precedenti spunti utili per nuove attività;
- *la volontà di ridurre i costi operativi:* il ricorso all'outsourcing consente, da un lato, la struttura dei costi aziendali, aumentando l'incidenza di quelli variabili e diminuendo l'incidenza di quelli fissi sui costi totali, dall'altro, grazie alle economie di scala e ad altro vantaggi connessi con la specializzazione dei partners permette di ridurre i costi operativi totali. Le imprese che tentano di svolgere tutte le funzioni in proprio, al contrario, possono incorre in spese eccessive ed impreviste di ricerca, sviluppo, o marketing, spese che vengono necessariamente trasferite sul cliente finale sotto forma di aumenti di prezzo e che dunque possono rendere meno appetibili i prodotti dell'impresa sul mercato;
- *la difficoltà finanziaria:* la delega di alcune attività a partners esterni, talvolta comprende il trasferimento di impianti, veicoli, licenze ed attrezzature i quali vengono di fatto venduti a soggetti esterni. In questo modo l'impresa evita una crisi finanziaria grazie alla disponibilità di maggiori liquidità che sono conseguenti non solo alla normale operazione di outsourcing ma anche alla vendita effettuata.

Le motivazioni *strategiche* sono invece:

- *la necessità di attrarre capitali e di allocare più efficientemente le risorse:* l'outsourcing riduce la necessità di capitali da investire in funzioni non direttamente legate al core business, permettendo allo stesso tempo di attrarre più facilmente capitali dal mercato. Infatti, la circostanza probabilmente più operosa al fine di attrarre capitali dal mercato, consiste in corrette scelte di investimento da parte dell'impresa. Decidere di investire

direttamente nelle aree legate ai prodotti o servizi offerti ai clienti, consente generalmente di raggiungere una maggiore redditività aziendale;

- *la volontà di ridurre i rischi*: l'outsourcing è uno strumento che consente di suddividere i rischi connessi alle decisioni di investimento tra più imprese. Il rischio che un'impresa commetta, ad esempio, errori di previsione sul mercato, può essere attenuato da possibili errori di segno opposto commessi dai partners;
- *focalizzarsi sul core-business*: l'outsourcing permette all'impresa di concentrarsi sulle questioni generali, lasciando i dettagli operativi alla definizione di esperti esterni. Esso è uno strumento manageriale che può condurre ad una maggiore chiarezza ed efficacia nel perseguimento degli obiettivi primari, che consistono nel focalizzare ed interpretare con successo i bisogni del cliente finale.

### **3.1.2 Rendere operativo l'outsourcing**

Introdurre l'outsourcing all'interno dell'impresa non è cosa facile poiché spesso si incontrano resistenze di ogni genere e a tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale. Solamente a livello di top management negli ultimi tempi si sta diffondendo la consapevolezza del fatto che un'impresa agile e snella, capace di affidare la gestione ad una o più funzioni all'esterno, sia il modello vincente nei mercati attuali e che solo delegando tutte le funzioni ausiliarie a fornitori specializzati, diviene possibile concentrarsi sulle attività per le quali si possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo. I responsabili di funzione, al contrario, spesso tendono ad ostacolare il corretto svolgimento del rapporto con i partners poiché temono di perdere il controllo di una parte del sistema aziendale e per questo non vogliono privarsi della gestione diretta di alcuni servizi. Anche questi soggetti tuttavia si devono rendere conto dell'importanza di affidare alcune attività in outsourcing poiché, soltanto riconoscendo i vantaggi derivanti da questo tipo di gestione, tutti i soggetti all'interno dell'impresa potranno lavorare per raggiungere obiettivi comuni. Per evitare di trovare forti opposizioni all'interno dell'impresa, questa dovrebbe introdurre l'outsourcing in modo

graduale per non aumentare le difficoltà che inevitabilmente comporta l'impatto di questa decisione all'interno dell'impresa.

Durante i primi anni '90, l'outsourcing veniva applicato per le funzioni accessorie, in cui non erano richieste competenze specifiche. I settori esternalizzati erano solo quelli non strategici, ovvero quelli non a contatto con il cliente finale e sui quali il valore aggiunto per l'impresa era molto basso. L'attenzione verso i partners era ridotta poiché venivano considerati di secondaria importanza.

Verso la fine degli anni '90, con l'affermarsi di concetti come partnership, economic web, ... si è iniziata a rivalutare l'importanza dell'outsourcing come strumento dal quale sia impresa che partners potevano trarre valore e prevalere sul mercato. Nasce così una nuova visione dell'outsourcing, non più adottato per liberarsi di funzioni futili o sgradite ma per ottimizzare la struttura dell'impresa, rendendola più snella e flessibile. Anche i processi quali il marketing, le vendite, i call center, la gestione delle risorse umane e tutti i processi legati al core business vengono così affidati a partners esterni [Valentini, 1999].

### **3.2 CRM E OUTSOURCING**

L'outsourcing, può essere considerato come uno degli strumenti più potenti a disposizione dell'impresa per avere sempre standard qualitativi elevati, estrema flessibilità e reattività alle esigenze del cliente, capacità di anticipare queste esigenze grazie a più occhi che scrutano insieme il mercato, e costi sempre più bassi dovuti a forme diverse di remunerazione legate maggiormente al raggiungimento degli obiettivi [Valentini, 1999]. È in particolare la capacità di osservare più attentamente il cliente con le sue esigenze e necessità, che rende l'outsourcing uno degli strumenti più utilizzati a sostegno del CRM. Affidando a soggetti esterni alcune funzioni quali il marketing o le vendite, infatti, il cliente può essere maggiormente seguito, in questo modo l'impresa capisce ciò di cui egli ha bisogno e risponde

tempestivamente alle sue necessità, adottando un comportamento proattivo nella realizzazione dell'offerta.

Un'impresa che rende operativo al suo interno il CRM e nello stesso tempo si serve di partners esterni, deve infondere anche a questi la filosofia del CRM affinché anche loro si sentano partecipi e collaborino nel gestire al meglio la relazione con i clienti. I processi e le tecnologie di CRM non devono essere applicati solamente all'interno dell'impresa ma devono essere estesi anche ai partners e fornitori esterni, poiché solo così facendo possono essere perseguiti obiettivi comuni. Chi affida una o più funzioni aziendali all'esterno deve avere la capacità di esternalizzare e trasmettere la propria filosofia aziendale affinché tutti i soggetti coinvolti la condividano e si sentano parte integrante di un'unica struttura.

Per prima cosa, l'impresa che ha un progetto di CRM deve diffondere ai propri partners l'importanza riconosciuta al cliente, considerato come soggetto attivo, dotato di una propria volontà e personalità, capace di influenzare e determinare l'andamento del mercato. Dopo di che l'impresa deve far capire quanto sia importante instaurare una relazione bidirezionale e continuativa con ciascun cliente, al fine di acquisire informazioni sui suoi bisogni e necessità per poi realizzare un'offerta personalizzata in grado di soddisfarlo. Infine deve spiegare ai propri partners quanto sia rilevante e distintivo, adottare questo tipo di approccio al mercato per potersi accerchiare di clienti fedeli e fidelizzati. Una volta acquisite tutte queste nozioni anche i soggetti esterni all'azienda sono quindi orientati al CRM. Ma ciò non basta, per rendere operativo il CRM, l'impresa deve fornire ai propri partners le tecnologie necessarie per ordinare e gestire la grossa mole di dati sui clienti (Data Base) e per trasferire questi dati nel Customer Data Warehouse aziendale (Internet) all'interno del quale vengono integrati con quelli acquisiti da altre fonti. I dati vengono così elaborati e successivamente, grazie all'integrazione tra strutture di back office e front office, le informazioni possono essere utilizzate da chi lavora sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Attraverso l'integrazione e la condivisione delle informazioni si può tracciare dunque un profilo dettagliato del cliente, in base al quale impresa e partners personalizzano l'offerta per garantirgli la massima

soddisfazione. Tale acquisizione e integrazione di dati deve essere costante e continuativa, affinché tutti i soggetti aziendali, interni ed esterni, capiscano su cosa puntare e quali strategie utilizzare per rendere i loro clienti fedeli e fidelizzati.

Come abbiamo in precedenza sottolineato, dunque, l'outsourcing viene in aiuto all'impresa che ha sviluppato un progetto di CRM, perché grazie a partners esterni, i canali di comunicazione con i clienti aumentano ed aumenta anche l'attenzione nei loro confronti dal momento che più soggetti sono orientati a capire quali strategie adottare per soddisfarli e fidelizzarli.

## CAPITOLO 4

# “T.E. TEAM”: UN CALL CENTER IN OUTSOURCING





## **4.1 “T.E. TEAM”**

La “T.E. Team” è un’azienda di Padova con sei anni di esperienza maturata nel settore dei servizi telefonici e marketing diretto, la “T.E. Team” si è attualmente affermata come una delle poche aziende che in Italia nel campo del Marketing e Telemarketing offre servizi di qualità in Outsourcing telefonico a 360°.

Il personale che lavora all’interno della “T.E. Team” è costituito da:

- un *responsabile commerciale*, il quale si occupa della gestione dei contatti con le imprese che affidano il telemarketing in outsourcing;
- un *responsabile gestionale* che si occupa della parte operativa;
- un *team leader*, il quale svolge una funzione di supporto agli operatori, collaborando a stretto contatto con loro affinché diano le migliori prestazioni telefoniche e siano motivati a lavorare;
- *operatori a tempo indeterminato*;
- *operatori con contratto a progetto* impiegati cioè in questa attività per un periodo di 5-6 mesi circa;
- *operatori a prestazione occasionale*, si tratta per lo più studenti che per un paio di mesi svolgono questa attività.

## **4.2 SERVIZI OFFERTI**

Basandosi sui principi propri dell’Outsourcing (di cui si è parlato nel capitolo precedente), la “T.E. Team”, punta a soddisfare alcune esigenze della propria clientela, quali:

- ammortizzare i costi;
- eliminare tutte le problematiche connesse alla gestione interna del servizio ceduto (organizzative, amministrative, gestionali);
- gestire al meglio il personale (delegando parte delle attività per focalizzare maggiori risorse sul core business);
- migliorare la qualità del lavoro;
- ottimizzare i processi;

- innovare e migliorare prontamente i servizi.

La “T.E. Team” offre una gamma completa di servizi Marketing-Telemarketing esclusivamente attraverso attività di outbound (chiamate in uscita). Tali servizi appositamente progettati secondo le esigenze della clientela, partono da una fase estremamente accurata di analisi e progettazione, in modo da poter conoscere il cliente e le proprie attività ancor prima di costruire il business. E’ questo che fa della “T.E. Team” un’azienda completamente orientata al cliente, capace di instaurare un rapporto personalizzato con i partners, seguendo le linee strategiche da loro dettate, per sviluppare soluzioni su misura, utili al raggiungimento di una maggiore produttività.

Le attività di cui si occupa la “T.E. Team”, sono quelle generalmente offerte da un’azienda di telemarketing:

- gestione appuntamenti per la rete commerciale;
- acquisizione nuova clientela e/o ampliamento aree di mercato;
- cross-selling;
- fidelizzazione e/o verifica stato di soddisfazione della clientela;
- interviste telefoniche;
- servizio segreteria e customer service;
- interviste dirette;
- follow-up a direct mail e coupon;
- inviti a manifestazioni, congressi, convegni, road-show;
- iscrizioni e rinnovo abbonamenti;
- vendita diretta;
- marketing mix.

Ciò che però le permette di distinguersi nel mercato, è la capacità di comprendere al meglio le esigenze delle aziende per le quali opera, puntando con esse al raggiungimento di un obiettivo comune: la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente finale. È questo che la rende un partner ideale per tutte quelle imprese che fanno del CRM la loro filosofia aziendale.

### **4.3 COME OPERA “T.E. TEAM”**

Per creare un'attività di Telemarketing flessibile e quindi adattabile alle esigenze dei diversi partners, la “T.E. Team” basa la propria attività sul seguente schema:

#### 1) Fasi preparatorie:

1. studio prodotto-servizio;
2. studio incisività telemarketing;
3. strategia marketing per il telemarketing;
4. definizione target, selezione nominativi, database;
5. stesura e scelta script della telefonata;
6. formazione degli operatori.

#### 2) Fasi operative:

1. telemarketing, telefonate in uscita;
2. servizio agenda / logistica;
3. servizio fax / e-mail;
4. aggiornamento giornaliero e report settimanale;
5. statistiche grafici mensili o a fine lavoro;
6. consegna lavoro.

#### **4.3.1 Fasi preparatorie**

##### **Studio prodotto / servizio**

La “T.E. Team” effettua un'analisi del prodotto o del servizio e valuta gli obiettivi prefissati tenendo in considerazione: dati salienti del partner, caratteristiche del prodotto / servizio, vantaggi, svantaggi, posizionamento sul mercato, selezione del target al quale rivolgersi, concorrenza.

In questa fase la “T.E. Team” riesce quindi ad individuare i mezzi che ritiene più opportuni per il raggiungimento dell'obiettivo desiderato.

## **Studio incisività Telemarketing**

La “T.E. Team” compie una valutazione delle potenzialità del telemarketing in relazione alla tipologia di prodotto / servizio ed al suo target di riferimento.

## **Strategia marketing per il telemarketing**

Poiché la conoscenza dei dettagli tecnici garantisce professionalità e sicurezza al telefono, la “T.E. Team” dà grande rilievo a questa fase estremamente delicata, nella quale si effettua uno scambio di know-how con l’impresa partner per acquisire più informazioni possibili. Per garantire quindi un processo di conoscenza reciproca con le imprese con cui collabora, stabilisce un piano di incontri formativi fra i propri responsabili di progetto ed i referenti interni delle imprese.

Solamente dopo aver acquisito tutte le informazioni necessarie, definisce quale strategia marketing per il telemarketing è più idonea al conseguimento dell’obiettivo prefissato.

## **Definizione target, selezione nominativi, database**

La “T.E. Team” definisce la categoria o le categorie di appartenenza dell’interlocutore al quale indirizzare l’azione, seleziona una lista di nominativi denominata banca dati dalla quale poter attingere, studia un database in formato Access dove poter inserire i nominativi e tutti i dati che il partner ritiene utili o che desidera ricavare dall’azione in atto. Possono essere considerati come dati utili, per esempio: nome azienda o cliente, indirizzo, recapito telefonico, nome e mansione dell’interlocutore, tipo di attività, breve relazione sull’intervista svolta per conoscere meglio l’azienda o l’utente interpellato, e quant’altro sia da ritenersi rilevante.

### **Stesura e scelta dello script della telefonata**

La “T.E. Team” elabora vari testi di telefonata (script) impostandoli appositamente per il tipo di comunicazione telefonica che vuole raggiungere. In un secondo momento esegue un breve test su un numero limitato di contatti per valutare l’effettiva efficacia dello script.

### **Formazione dei collaboratori**

Per una corretta ed approfondita formazione di base degli operatori telefonici, la “T.E. Team” si affida all’azione congiunta del proprio coordinatore e del referente interno dell’impresa partner. Anche nella fase operativa la “T.E. Team”, per eventuali nuove informazioni o modifiche/variazioni/aggiornamenti, richiede l’intervento sia del proprio coordinatore che del referente interno.

### **4.3.2 Fasi operative**

#### **Telemarketing, telefonate in uscita**

La “T.E. Team” definisce assieme all’impresa partner gli orari più appropriati in cui svolgere le telefonate, e sia accorda per stabilire fin dall’inizio quante volte dovranno essere richiamati quegli utenti che al primo tentativo non sono stati rintracciati. Per quanto riguarda gli utenti che desiderano essere richiamati in periodi diversi da quello stabilito, la “T.E. Team” dedica appositi spazi nel Data Base in cui viene specificata la data in cui saranno richiamati.

#### **Servizio agenda / logistica**

La “T.E Team” crea un servizio agenda “su misura” in base alle esigenze dell’impresa che commissiona l’attività di telemarketing. Questa agenda viene impostata per evitare di sovrapporre gli appuntamenti con la clientela e per

garantire la razionalizzazione del tempo. Gli appuntamenti vengono così fissati in modo che durante la giornata gli spostamenti avvengano tra luoghi vicini, consentendo in questo modo la riduzione dei costi per i trasferimenti.

### **Servizio fax / e-mail**

In supporto al servizio telefonico la “T.E. Team” offre la possibilità di inviare ulteriori informazioni o brochure agli utenti che vogliono ricevere approfondimenti aggiuntivi, ricorrendo a strumenti come il mail, il fax o l’e-mail.

### **Aggiornamento giornaliero, report settimanale**

Quotidianamente la “T.E. Team” esegue un aggiornamento telefonico con l’impresa partner, al fine di garantire un’integrazione delle conoscenze acquisite dalle struttura front office con quelle di back office. Inoltre, sempre per favorire questa continuità informativa, settimanalmente trasmette un sunto statistico dei dati raccolti in cui sono inserite importanti informazioni quali: totale del numero chiamate eseguite, numero di contatti utili (telefonate in cui l’operatore espone all’interlocutore la proposta o promozione, indipendentemente che il responso sia positivo o negativo), totale risposte positive, totale risposte negative, richiami, richiesta di invio materiale pubblicitario.

### **Statistiche con grafici mensili o a fine lavoro**

A fine mese o a fine lavoro (se inferiore al mese lavorativo), la “T.E. Team” invia al proprio partner statistiche globali comprensive i grafici generici e relazione sull’operato affinché questo abbia una visione generale e riassuntiva dell’attività svolta fino a quel momento.

## **Consegna del lavoro**

Una volta ultimato il lavoro, la “T.E. Team” consegna all’impresa tutto ciò che essa ha realizzato. La consegna avviene su floppy disk o CD affinché si possa attingere facilmente alle informazioni ogni qual volta ve ne è la necessità. Le statistiche e i report, se richiesto, possono essere consegnati anche in forma cartacea.

### **4.4 “T.E. TEAM” E FASI DEL CRM**

Come è stato sottolineato nei precedenti paragrafi, la “T.E. Team” si caratterizza per la sua capacità di gestire una relazione personalizzata con i propri partner ma non solo, essa è in grado di instaurare un rapporto personalizzato anche con i loro clienti. Questo è possibile perché la “T.E. Team” sa quanto sia importante per le imprese che si affidano a lei, cercare di instaurare un rapporto solido e duraturo con i propri clienti al fine di ottenere la loro fidelizzazione.

Vengono così riprese le fasi per sviluppo del CRM (analizzate nel capitolo 2):

- *acquisizione di dati*: se l’impresa partner non dispone di una banca dati con i nominativi che la “T.E. Team” deve contattare, quest’ultima allora, consultando banche dati pubbliche (Pagine Bianche, Pagine Gialle) o “personali”, reperisce i nominativi, gli indirizzi, i numeri di telefono (se possibile anche altri dati) di persone o società;
- *trasformazione dei dati in informazioni*: la “T.E. Team” raccoglie i dati provenienti dalle diverse banche dati e li elabora, acquisendo in questo modo utili informazioni. I dati che ad esempio vengono reperiti dalle Pagine Bianche (nome, cognome, indirizzo e numero di telefono di persone e società) vengono integrati con quelli provenienti dalle Pagine Gialle (categoria di appartenenza delle società).
- *segmentazione*: tra tutti i nominativi raccolti, la “T.E. Team” individua quelli che potrebbero essere più interessati dall’offerta o servizio proposto.

Dopo aver sottoposto questi nominativi all'attenzione dell'impresa partner, inizia la fase operativa delle telefonate;

- *personalizzazione della relazione e dell'offerta*: gli operatori della "T.E. Team" contattano telefonicamente i nominativi inseriti nel Data Base ed in base alle caratteristiche del cliente con cui interagiscono, cercano di comunicare l'offerta che più si addice ai loro bisogni. E' in questa fase che si misura la bravura degli operatori, la quale dipende dalla capacità di stimolare l'attenzione e l'interesse di chi sta al di là del telefono;
- *fidelizzazione e feed-back*: la "T.E. Team" si impegna ad instaurare un rapporto duraturo con i clienti che hanno generato un contatto positivo, dimostrandosi interessati all'offerta o al servizio proposto. Periodicamente (nei tempi definiti dall'impresa partner) infatti questi nominativi vengono ricontattati per informarli di nuove proposte al fine di mantenere una relazione continuativa con loro e soddisfarli a lungo nel tempo. Attraverso questi contatti è inoltre possibile acquisire nuove informazioni sui clienti da aggiungere a quelle già presenti nel Data Base.

La fase di "*traduzione*" delle informazioni in prodotti è stata omessa poiché non coinvolge direttamente la "T.E. Team" ma l'impresa produttrice.

## **4.5 CONCLUSIONI**

Da quanto ho potuto appurare sul campo e ho qui descritto, posso affermare che la "T.E. Team" è un'azienda capace di rispondere alle esigenze di quelle imprese che, orientate al CRM, delegano l'attività di telemarketing all'esterno. Questa capacità è determinata dalla filosofia aziendale che la "T.E. Team" stessa ha sviluppato. Anch'essa, infatti, come le imprese che hanno implementato il CRM, riconosce l'importanza di soddisfare i propri clienti al fine di fidelizzarli.

I clienti con cui si trova ad operare sono di due tipi, da un lato ci sono i partners che si affidano a lei per fare telemarketing esterno, dall'altro sono le persone con cui quotidianamente comunica attraverso il telefono. La "T.E. Team" opera affinché queste tipologie di clientela vengano seguite con cura



ed attenzione, dedicando loro tempo ed energie per capire come poterle soddisfare al meglio.

Avendo essa stessa sviluppato al suo interno un progetto di CRM finalizzato a gestire un rapporto personalizzato e duraturo con i propri partner, è in grado di capire le motivazioni che inducono anche gli outsourcers a ricercare la soddisfazione e la fidelizzazione dei propri clienti. Questo le permette dunque di venire in maggiore supporto ai propri partners, dal momento che entrambi condividono un uguale obiettivo: la fidelizzazione del cliente.

## ***Bibliografia:***

- Bagnara S., Donati E., Schael T. [2002], *Call & Contact Center*, Il sole 24ore.
- Busacca B. [1996], *Il capitale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea.
- Farinet A., Ploncher E. [2002], *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*, Etas.
- Giddens A. [2000], *Fondamenti di sociologia*, Il Mulino.
- Grandinetti R. [2002], *Concetti e strumenti di marketing: il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas.
- Grant R. [1999], *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino.
- Greenberg P. [2001], *CRM: Customer Relationship Management*, Apogeo.
- Lambin J.J. [1991], *Marketing*, McGraw-Hill.
- Leggiero S. [2002], *Il cliente ha sempre ragione*, Domenico Piazza.
- Ostillio M.C. [2002], *Customer Database*, Egea.
- Pennetta R. , *Il manuale del call center dall'idea al servizio: comunicare, convincere, fidelizzare*.
- Ronchi M. [1999], *Call center: istruzioni per l'uso: un contatto diretto con gli affari*, Franco Angeli.
- Russell S.W. [2002], *Marketing Management*, Apogeo.
- Valentini S. [1999], *Gestire l'outsourcing*, Franco Angeli.

## ***Links:***

[www.club-cmmc.it](http://www.club-cmmc.it)

[www.geminieuropa.com](http://www.geminieuropa.com)

[www.01net.it/01NET/HP/0,1254,1\\_ART\\_39405,00.html](http://www.01net.it/01NET/HP/0,1254,1_ART_39405,00.html)

[www.frontpoint.it/it/consulenza/crm.asp](http://www.frontpoint.it/it/consulenza/crm.asp)

[www.studioba.com/manuale/librofr.html](http://www.studioba.com/manuale/librofr.html)

[www.e-sinergy.it/telemar/telemark.htm](http://www.e-sinergy.it/telemar/telemark.htm)

[www.congenio.it](http://www.congenio.it)

[utenti.lycos.it/callcenter](http://utenti.lycos.it/callcenter)

[newswarver.it/fphcom/e\\_article0002463911.cfm](http://newswarver.it/fphcom/e_article0002463911.cfm)

[i-dome.giallo.it/docs/pagina.phtml?\\_id\\_articolo=2018- parte ICRM in azienda](http://i-dome.giallo.it/docs/pagina.phtml?_id_articolo=2018- parte ICRM in azienda)