

## **CRM E SCELTE DI COMUNICAZIONE D'IMPRESA\***

### **Alfonso Siano**

*Professore Straordinario in Marketing e Comunicazione  
Facoltà di Lettere e Filosofia - Corso di Laurea in Scienze della Comunicazione  
Università degli Studi di Salerno*

### **Agostino Vollero**

*Dottorando di Ricerca in Marketing e Comunicazione  
Università degli Studi di Salerno*

### **Maria Giovanna Confetto**

*Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Scienze della Comunicazione  
Dottoranda di Ricerca in Scienze della Comunicazione  
Facoltà di Lettere e Filosofia - Università degli Studi di Salerno*

*Sommario:* 1. Il Customer Relationship Management: un quadro di riferimento; 2. Lo sviluppo del mercato del CRM; 3. Obiettivi e fasi costitutive del processo di CRM; 4. Implicazioni tecnologiche e organizzative del processo di CRM: l'infrastruttura informatica; 4.1. Le decisioni di make or buy relative al CRM; 5. Le relazioni tra CRM e communication-mix: il ruolo della governance e delle fonti di comunicazione; 5.1. ERM, IRM e PRM: l'estensione dei processi di gestione delle relazioni con i pubblici; 5.2. La selezione delle aree di comunicazione per il processo di CRM; 5.3. La selezione delle forme per il processo di CRM; 5.4. La selezione dei mezzi per il processo di CRM; 6. Il call center: un sistema di mezzi per il CRM; 7. La differenziazione del communication-mix in relazione al valore del cliente: un'esemplificazione.

## **1. Il Customer Relationship Management: un quadro di riferimento**

Il presente lavoro è focalizzato sulla scelta degli elementi di CRM operata dal decision-maker d'impresa. A tal fine è opportuno, in via preliminare,

---

\* Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 1., 3., 5.1., 5.2., sono da attribuirsi ad Alfonso Siano, i paragrafi 2., 4., 4.1., 5.3., 5.4. e 7. sono da attribuirsi ad Agostino Vollero, i paragrafi 5. e 6. sono da attribuirsi a Maria Giovanna Confetto.

tracciare un quadro di riferimento del Customer Relationship Management (CRM).

Il CRM è, dalla fine degli anni Novanta, uno dei temi di maggiore interesse, sia nel contesto aziendale e consulenziale, sia in ambito accademico a livello internazionale, pur essendo l'espressione spesso trattata con accezioni diverse. L'errore che si compie più frequentemente è limitare il CRM alla piattaforma tecnologica (hardware e software) che permette l'implementazione di azioni di customer management. L'appiattimento del processo di CRM agli strumenti necessari ad attivarlo, in effetti, non solo è riduttivo ma, a nostro parere, finisce per distorcere la vera natura del problema della relazione con il cliente. Tale relazione è di rilevanza tale da comportare un profondo ripensamento e una ridefinizione del tradizionale orientamento al marketing, nato in rapporto al mass-market e all'idea di un profilo "medio" di consumatore.

Il tema sottostante al CRM, la relazione con il cliente, ha un forte impatto sulla filosofia aziendale, con inevitabili ripercussioni sulle strategie e sulle tattiche che le imprese definiscono per conseguire le proprie finalità di sopravvivenza e di sviluppo. Correttamente inteso, il CRM trova, perciò, le sue radici nella mission aziendale, fondata sull'orientamento ai bisogni specifici del singolo acquirente e sulla gestione delle relazioni con quest'ultimo.

La scelta di un orientamento che considera centrale la gestione delle relazioni con il consumatore costituisce una prospettiva di studio consolidata nell'ambito del marketing management. In particolare, la discussione sui temi del comportamento d'acquisto del cliente (*customer marketing*) - e non più del generico consumatore (*consumer marketing*) - e, soprattutto, sulla valutazione della soddisfazione/insoddisfazione post-acquisto è una costante nella letteratura di riferimento già dagli anni Settanta, anche se metodologie e strumenti per misurare la customer satisfaction si diffondono ampiamente, nella *business community*, solo nell'ultimo decennio del secolo scorso<sup>1</sup>.

Negli stessi anni si evidenziano i legami esistenti tra soddisfazione e fedeltà dei clienti, oltre che la loro relazione con la redditività d'impresa<sup>2</sup>. Da questo punto di vista il CRM rappresenta il progressivo cambiamento di focus, avvenuto negli ultimi decenni: dalla qualità dei prodotti (Total Quality Management), ai processi per la riduzione dei costi (Business Process Reengineering), alla soddisfazione, al mantenimento e alla fidelizzazione della clientela (Customer Satisfaction e Customer Loyalty)<sup>3</sup>.

D'altra parte, il CRM deve, nondimeno, al marketing relazionale la sua ragion d'essere<sup>4</sup>. In realtà, la rilevanza della dimensione sociale e relazionale nelle dinamiche economiche di scambio emerge, in tutta evidenza, a partire dagli anni Ottanta, nei mercati dei beni industriali e nei servizi. In seguito, si estende ai rapporti con i consumatori finali, non solo dei servizi ma anche dei beni, portando alla definitiva affermazione del paradigma relazionale in contrapposizione alla tradizionale logica transazionale<sup>5</sup>. Se l'enfasi del

marketing transazionale veniva indirizzata *towards the getting customers rather than the keeping of them*, con il relationship marketing si tende, invece, a soddisfare entrambi gli obiettivi<sup>6</sup>. Le imprese perseguono contemporaneamente le due diverse finalità; ci si rende conto che in un ambiente competitivo, caratterizzato da maggiore varietà e variabilità, la necessità di mantenere, o meglio fidelizzare, il cliente diventa più importante della possibilità di nuove acquisizioni di clientela. Il marketing non si sofferma più sulla transazione, intesa come vendita singola e occasionale bensì su una relazione, duratura e costante, attenta alla *retention* del cliente stesso e generatrice di valore per l'impresa. L'attenzione delle imprese ai clienti e allo sviluppo di una relazione di lungo periodo con essi porta alla necessità di organizzare e gestire le azioni rivolte alla clientela in maniera integrata.

Ciò premesso, il naturale legame con la mission aziendale e l'impatto sulle decisioni di piano fanno sì che il CRM presupponga, inevitabilmente, una relazione di coerenza rispetto alla filosofia aziendale, pur caratterizzandosi per la natura operativa, in quanto rappresenta un processo di gestione focalizzato sulla massimizzazione del valore della relazione impresa-cliente<sup>7</sup>. Non a caso, l'insuccesso di molte applicazioni di CRM è ascrivibile ad una mancanza di orientamento di fondo ad hoc da parte dell'impresa, che provoca un uso sottodimensionato o, comunque, inappropriato dei mezzi e delle informazioni di feedback ricavate dal processo.

In definitiva, è necessario che il suddetto orientamento sia ben identificato ed esplicitato nella mission aziendale in modo da guidare gli obiettivi strategici e operativi di marketing e comunicazione, che, a loro volta, si traducono nelle azioni operative di Customer Relationship Management<sup>8</sup>. Condizione essenziale per lo sviluppo di un programma di CRM è, perciò, una cultura d'impresa basata su valori guida incentrati sugli aspetti relazionali e fiduciari, che favoriscano la creazione di valore di lungo termine con i clienti<sup>9</sup>. Tali valori vanno diffusi a tutte le componenti del sistema d'impresa, determinando la necessaria consonanza e risonanza tra l'organo di governo dell'impresa e la struttura operativa chiamata ad implementare le azioni di CRM<sup>10</sup>.

## **2. Lo sviluppo del mercato del CRM**

Le prime soluzioni applicative di CRM sono state implementate alla metà degli anni Novanta quando le imprese hanno compreso la necessità di focalizzarsi sui bisogni e sullo sviluppo di relazioni della clientela. Il fascino della modernità, come spesso accade, ha portato le imprese più innovative ad impegnarsi in maniera consistente nell'acquisto di sistemi di CRM, senza preoccuparsi di tali investimenti, rivelatisi spesso sovradimensionati rispetto alle reali esigenze<sup>11</sup>. D'altra parte nello stesso periodo - alla fine degli anni Novanta

- un po' tutte le grandi imprese si erano impegnate in maniera significativa in progetti di e-commerce o di e-business<sup>12</sup>; in questa fase, per di più, si tendeva ad investire in modo cospicuo in tecnologie e venivano acquistate, perciò, *suite* di CRM complete di ogni funzionalità, al di là del loro effettivo utilizzo.

Alla fine degli anni Novanta, però, la "bolla" speculativa della new economy si è sgonfiata e molte imprese *internet-based* hanno incontrato notevoli difficoltà se non sono addirittura fallite<sup>13</sup>; ciò ha comportato, inevitabilmente, un'attenzione maggiore sulla riduzione dei costi di gestione e, di conseguenza, le imprese sono divenute più accorte negli investimenti in CRM puntando soprattutto a prevedere ritorni a breve e ben definiti. Se il mercato, su base mondiale, delle applicazioni e dei servizi di CRM aveva registrato una crescita dell'89% dal 1999 al 2000, nel biennio 2000-2001 è, invece, calato dell'8%<sup>14</sup>. In un momento in cui la situazione economica non favoriva massicci investimenti in Information Technology, le imprese hanno, perciò, riposizionato la spesa per costruire l'infrastruttura informatica del CRM anche nella logica di efficienza e di riduzione dei costi. In questa stessa fase sono stati evidenziati i vantaggi delle soluzioni integrate con gli altri sistemi informatici aziendali, in cui il software che gestisce il processo di CRM non è un'applicazione a sé stante ma un'estensione dell'intero sistema informativo dell'impresa<sup>15</sup>. Tale evoluzione ha provocato diverse variazioni nello scenario concorrenziale, facendo aumentare il numero di *competitor* presenti sul mercato e frammentando l'offerta in una miriade di soluzioni applicative diverse<sup>16</sup>.

Le prospettive di sviluppo del mercato delle applicazioni CRM sembrano, comunque, ancora interessanti. Anche se la crescita del mercato non sembra particolarmente rilevante rispetto al passato, è da ipotizzare l'aumento dei modelli di fornitura in rete da parte dei provider (i c.d. ASP, Application Service Provider) di software per il CRM<sup>17</sup>. Il ricorso a tale software, che comporta l'abbonamento (subscription-oriented model), anziché l'acquisto della licenza completa da parte delle imprese, porta ad un approccio graduale, e meno oneroso dal punto di vista finanziario, all'implementazione del CRM. Anche in Europa la tendenza al ricorso di soluzioni esternalizzate, in modalità ASP, sembra essere notevole, anche in considerazione del tasso di sviluppo più elevato dell'intero mercato continentale<sup>18</sup>.

### 3. Obiettivi e fasi costitutive del processo di CRM

A partire dalla definizione del CRM come processo finalizzato a massimizzare la relazione impresa-cliente, risulta chiaro l'obiettivo strategico di fondo: aumentare la *customer share*<sup>19</sup>. L'incremento della quota di cliente si ottiene valutando la *customer equity* dell'impresa e gestendo correttamente il trade-off tra acquisizione di nuovi clienti e mantenimento di quelli già posseduti,

progettando e implementando le azioni necessarie allo scopo. In altre parole, bisogna capire la composizione dell'attuale portafoglio-clienti (la c.d. *customer base*), determinarne le caratteristiche essenziali (incidenza sulla redditività, potenzialità di sviluppo, benefici ricercati, ecc.) ed elaborare le azioni necessarie per incrementarne il valore. Tale obiettivo si consegue attraverso un processo articolato in tre fasi strettamente connesse tra loro:

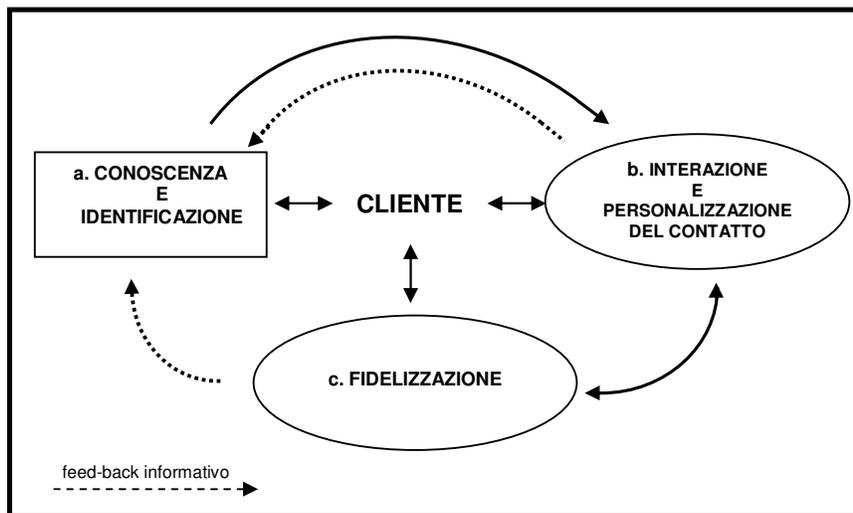
a. conoscenza e identificazione della clientela, sfruttando tutte le informazioni a disposizione dell'azienda, utili per la loro successiva classificazione, sia in termini di valore monetario per l'impresa sia rispetto alle loro esigenze. Conoscere i clienti vuol dire ottenere il massimo rendimento da tutti i punti di contatto con gli stessi, per acquisire quante più notizie non solo su fatti e cifre attuali - caratteristiche demografiche, dati sulle vendite per mese e per prodotto, tipo di pagamento, frequenza assistenza, ecc. - ma anche su tutti gli altri dati quantificabili. Ci riferiamo agli aumenti o cali nel volume di vendite in termini valutari o di frequenza d'acquisto, ai dati relativi alla stagionalità dell'acquisto, all'andamento dei servizi di assistenza o dei servizi ausiliari venduti, ecc., e senza trascurare le informazioni puramente qualitative come le abitudini e le preferenze individuali. Disponendo di una base di dati adeguata sarà possibile, poi, l'identificazione dei singoli clienti e la loro classificazione, quindi, in gruppi a valore differenziato<sup>20</sup>. Si rende possibile individuare diverse classi di clienti ognuna con caratteristiche omogenee rispetto al valore attuale e potenziale dei clienti in essa presenti (es. clienti top, clienti ad elevato potenziale, clienti medi, ecc.). Tale attività di differenziazione è propedeutica all'implementazione delle azioni ai punti successivi;

b. interazione e personalizzazione del contatto con la clientela, progettando attività di comunicazione coerenti con ciascun "profilo" di clienti individuato. In questa fase si decidono quali sono i mezzi e veicoli più idonei per l'interazione con i clienti tenendo conto della numerosità, della durata e del costo dei contatti da attivare. Si definisce, poi, una proposizione di valore in termini di contenuti, dei beni e dei servizi offerti, vale a dire si personalizza il prodotto sulle specifiche esigenze dei clienti (attraverso le tecniche di *mass customization*)<sup>21</sup>;

c. fidelizzazione della clientela. In questa fase si sviluppano le condotte mirate allo sviluppo di relazioni fiduciarie con la clientela, e conseguentemente di customer loyalty, per aumentare il valore del portafoglio-clienti posseduto e la redditività d'impresa attraverso:

- azioni di trading-up, up-selling e cross-selling nei confronti dei clienti ad alto valore (fidelizzazione in senso stretto e sviluppo)<sup>22</sup>;
- azioni di allungamento del ciclo di vita nei confronti dei clienti che hanno requisiti medi di fedeltà e valore (mantenimento o *customer retention*);
- azioni di riduzione dei costi di gestione nei confronti dei clienti meno profittevoli (disinvestimento o de-marketing)<sup>23</sup>.

Fig. 1 – Il processo di CRM



Dalle azioni descritte, di cui ai punti sub b) e sub c), si ricavano anche le informazioni di ritorno (feed-back) necessarie al miglioramento continuo del processo di CRM (v. fig. 1). Tale processo si sviluppa, perciò, partendo da una base di dati che progressivamente si amplia attraverso i meccanismi di retroazione informativa che derivano dalle interazioni e dalle azioni di fidelizzazione poste in essere dall'impresa. È importante non sottovalutare che il feed-back sulle azioni intraprese determina lo sviluppo di nuova conoscenza utile sia per il cliente che per l'impresa. I dati sui clienti ottenuti nelle diverse fasi del processo di CRM consentono un miglioramento progressivo delle azioni di marketing da implementare in seguito nell'ambito dello stesso processo. La conoscenza che scaturisce da tale circolo determina l'acquisizione da parte dell'impresa di know-how relazionale, che consente di ottimizzare, a sua volta, il processo di valorizzazione delle relazioni.

#### **4. Implicazioni tecnologiche ed organizzative del processo di CRM: l'infrastruttura informatica**

Nel quadro fin qui tracciato, emerge con evidenza l'impatto che il processo di CRM può avere sugli assetti tecnologici e organizzativi sia intra-sistemici che inter-sistemici. E' opportuno, quindi, esaminare le principali implicazioni tecnologiche e organizzative che il processo di gestione delle relazioni ha sul sistema d'impresa, partendo dagli effetti sugli elementi tecnici dei sistemi informativi aziendali fino alle ripercussioni sulla configurazione dei confini del sistema d'impresa.

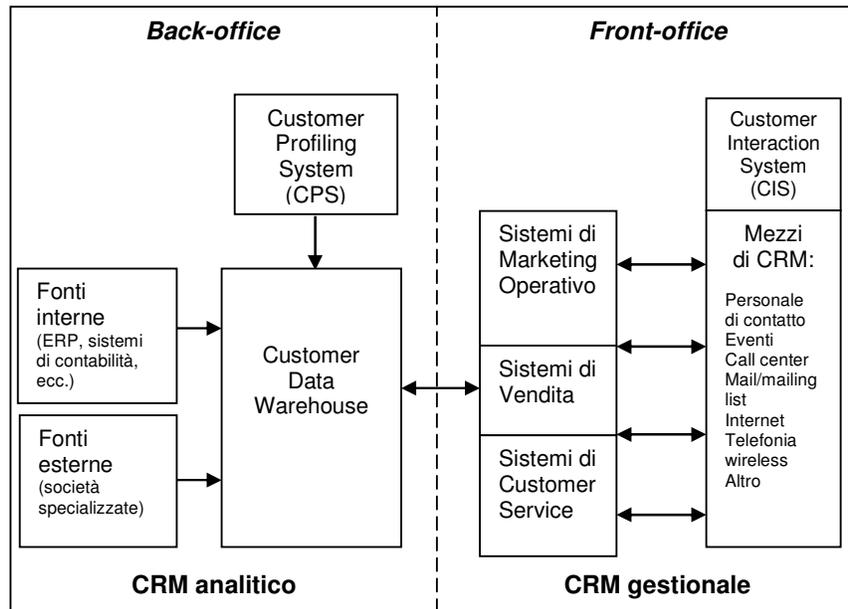
Per realizzare il processo descritto nel paragrafo precedente, è necessaria una piattaforma informatica (composta da elementi hardware e moduli software) che consenta di mettere in moto le diverse fasi in tempi rapidi. È bene rilevare che tale infrastruttura non è condizione sufficiente ma soltanto requisito necessario e funzionale del processo di CRM; prima di attivare soluzioni applicative di CRM è opportuno, infatti, stabilire i processi di interazione con la clientela<sup>24</sup>. In altre parole, ciò significa aver definito le esigenze aziendali riguardanti il processo di gestione delle relazioni con la clientela e aver riordinato, integrandole, le strutture funzionali e organizzative preposte all'acquisizione e alla circolazione delle informazioni relative ai clienti<sup>25</sup>.

Una distinzione preliminare riguardo alla piattaforma tecnologica a sostegno del processo di gestione delle relazioni con la clientela è quella tra CRM ed E-CRM. Questo ultimo, in realtà, non è altro che il CRM on-line, vale a dire la parte dell'architettura informatica di CRM basata sulla tecnologia internet<sup>26</sup>. Dal punto di vista tecnico, la differenza sostanziale è che le soluzioni informatiche di E-CRM utilizzano, in via preferenziale, l'architettura web-based anziché quella client-server<sup>27</sup>. Ad ogni modo, per parlare di un'infrastruttura di E-CRM è necessario che il mezzo internet - e le relative applicazioni come la posta elettronica e il web - sia presente tra i canali di interazione con i clienti.

L'infrastruttura informatica per il CRM (o per l'E-CRM) permette la gestione di una mole enorme di dati sui clienti (contenute in un apposito database definito *customer datawarehouse*), provenienti dalle diverse fonti di contatto interne ed esterne all'impresa<sup>28</sup>. Su tale base di dati è possibile ampliare la conoscenza sui clienti utilizzando *tools* per effettuare analisi di diverso genere: segmentazione comportamentale, classificazione in base ad indici del valore attuale e potenziale, probabilità di *churn* per cliente, analisi scostamenti, ecc<sup>29</sup>. Tali strumenti di *intelligence* possono essere accorpati in unico Customer Profiling System (CPS), un sistema in grado di riaggregare dati e informazioni sui clienti per descriverne il comportamento attuale e prevedere quello futuro<sup>30</sup>. Le soluzioni applicative di CRM non si riferiscono, però, esclusivamente alle attività di back-office aziendale, ma integrano i diversi mezzi a supporto

necessari per l'interazione con i clienti. E' utile, perciò, fare una distinzione tra CRM analitico e CRM gestionale (v. fig. 2) <sup>31</sup>.

Fig. 2 – L'infrastruttura informatica: CRM analitico e CRM gestionale



Adattata da: A. FARINET, E. PLONCHARD, *op. cit.*, p.28.

Il CRM analitico è costituito dall'insieme di elementi hw/sw di supporto al back-office aziendale per svolgere le attività di identificazione, conoscenza e classificazione - che corrispondono alle azioni descritte nella fase sub a) del processo di CRM - dei clienti attraverso l'interrogazione della base di dati a disposizione. Il CRM gestionale, invece, fa riferimento all'infrastruttura tecnologica a sostegno delle attività di front-office, vale a dire all'insieme di soluzioni applicative atte ad un'interazione personalizzata con i diversi segmenti di clientela individuati nella fase di *intelligence*. I dati sui clienti sono resi disponibili al personale di tutti i sub-sistemi d'impresa che possono avere collegamenti con i clienti (marketing, vendite, assistenza, ecc.) attraverso dei moduli applicativi dedicati secondo le esigenze<sup>32</sup>. Questa componente del CRM consente di gestire la relazione personalizzando le azioni rivolte ai clienti attraverso l'insieme dei mezzi di interazione (definito anche come Cis, ovvero

Customer Interaction System). Ogni contatto che si sviluppa, in questa fase, ritorna al customer datawarehouse, introducendo un circolo continuo di auto-generazione delle informazioni. È chiaro, quindi, che la disponibilità di informazioni valide e affidabili, grazie anche alle nuove tecnologie digitali, diventa pre-requisito per lo sviluppo delle dimensioni relazionali, che possono rivelarsi pertanto in tutta la loro forza<sup>33</sup>.

Con riferimento all'infrastruttura informatica, un'ultima considerazione va fatta sui rischi derivanti da un'errata selezione del sistema di CRM. I principali pericoli sono connessi alla scarsa integrazione con i sistemi informatici ereditati dal passato (sistemi *legacy*) e alla mancanza di scalabilità, vale a dire all'utilizzo di software non in grado di sopportare la frequenza d'uso e il numero di utenti. Rischi di questa natura sono, in ogni caso, evitabili attraverso un'analisi ex ante delle reali esigenze di CRM dell'impresa partendo dalla fattibilità dell'integrazione dei sistemi di back-office e front-office fino ad arrivare all'esame dei bisogni di accessibilità dei contenuti sui clienti<sup>34</sup>. Tale analisi dovrebbe condurre all'adozione di un'infrastruttura tecnologica di CRM affidabile e flessibile, che garantisca velocità di interazione con i clienti e sostenga, parallelamente, la comunicazione su tutti i media disponibili, dal telefono, a internet, alla posta elettronica, in un ottica multicanale.

Un ulteriore pericolo è relativo al sovradimensionamento del sistema, vale a dire a soluzioni applicative eccedenti le necessità aziendali. Per evitare ciò può essere efficace ricorrere a soluzioni esternalizzate in modalità ASP (v. par. 2). D'altra parte, le soluzioni in *outsourcing* hanno rischi potenziali molto più grandi rispetto a quelle *in-house*. La scelta di esternalizzare, infatti, comporta un grado di controllo sui dati dei propri clienti piuttosto basso, creando significative preoccupazioni inerenti la sicurezza e la duplicazione (back-up) di tali dati.

#### **4.1. Le decisioni di make or buy relative al CRM**

Le decisioni di make or buy relative al CRM, dovrebbero prendere in considerazione, oltre ai classici costi di transazione, anche gli aspetti riguardanti i fattori strategici di settore e, soprattutto, le competenze *firm-specific* che l'impresa sviluppa attraverso la combinazione e la ri-combinazione delle capacità di base di cui dispone<sup>35</sup>.

L'impresa, o meglio il suo organo di governo, determina in prima istanza il gap strategico nella dotazione di conoscenze e, successivamente, decide di focalizzare i propri sforzi nell'incremento dello stock di capacità e competenze che ritiene essenziali per il proprio *core business*.

Se il modello di business è basato primariamente sulla massimizzazione della soddisfazione e sul conseguimento della fedeltà dei clienti, la soluzione *in house* sarà, probabilmente, la più funzionale alla creazione di valore attraverso

lo sviluppo di competenze distintive nella differenziazione dell'offerta del servizio ai clienti. Ad esempio, per un operatore delle telecomunicazioni che offre servizi diretti alla clientela *consumer*, sviluppare *capacità dinamiche emergenti*, all'interno della propria struttura operativa, può essere di vitale importanza; in questo caso si tende a conseguire, nell'ambito del processo di gestione delle relazioni con la clientela, una efficace complementarità tra le capacità dinamiche dell'organo di governo e quelle emergenti nell'ambito della struttura, che non è possibile realizzare ricorrendo in maniera esclusiva al mercato<sup>36</sup>.

Tale percorso può essere attuato, tuttavia, solo attraverso un'accurata selezione tra le innumerevoli opzioni che ha di fronte l'impresa in quanto sussiste, in un ambiente caratterizzato da elevata varietà e variabilità, "...una crescente difficoltà di presidiare autonomamente e, in condizioni di adeguatezza rispetto alla concorrenza, più saperi complementari in continuo avanzamento..."<sup>37</sup>. Il focus della decisione, perciò, si sposta verso l'analisi dell'abilità dell'impresa nel supportare adeguatamente, e con le proprie capacità, il percorso strategico scelto.

Più che scegliere dicotomicamente tra soluzione interna o esterna, l'impresa deve valutare se ed entro quali limiti è in grado di produrre, in maniera autosufficiente, le conoscenze utili ai processi di innovazione che intende attivare. In effetti, per la natura composita della conoscenza di cui ha bisogno il sistema d'impresa, in molti casi, non può fare a meno di considerare l'attuazione di processi di *interfirm learning*, vale a dire di integrazione e assimilazione di apporti esterni al fine di arricchire il proprio patrimonio conoscitivo<sup>38</sup>.

Si ha, perciò, una tendenziale duplice complementarità da governare: da un lato la complementarità di saperi - marketing, informatica, vendita, customer service, ecc. - richiesta per gestire le relazioni con i clienti; dall'altro la funzionalità reciproca tra le diverse fonti della conoscenza, vale a dire l'impresa e alcuni suoi sovra-sistemi di riferimento (sovra-sistema della fornitura e sovra-sistema/mercato del consumo). In altre parole, le capacità di CRM si configurano come capacità composite che scaturiscono da interazioni sociali a livello intra-sistemico (vale a dire da relazioni interne al sistema impresa, tra sub-sistemi) e inter-sistemico (tra il sistema impresa e altri sistemi).

Trattandosi di un tipo di conoscenza non facilmente generabile all'interno dell'impresa, né disponibile integralmente sul mercato, la soluzione "ibrida" si presenta come la più appropriata<sup>39</sup>. Ciò comporta, nei casi in cui le capacità di CRM siano decisive, una corretta gestione del *trade-off* tra soluzione interna ed esterna. In effetti, molte imprese ricorrono al mercato, almeno nella prima fase d'implementazione delle azioni di CRM, anche al fine di stimolare i suddetti processi di apprendimento inter-organizzativo. Tali scelte implicano, frequentemente, una partnership duratura tra le imprese e comprendono un insieme di servizi volti alla formazione del personale. Per questo motivo sono

più indicate per favorire l'accrescimento del proprio stock di conoscenze attraverso contributi di terzi.

Il legame che si crea tra fornitore del software e/o dei servizi di CRM e il sistema d'impresa consente di sviluppare un *learning by interacting*, un apprendimento basato sull'interazione che dà indicazioni utili per il processo di innovazione che si sviluppa attraverso l'implementazione del CRM. In un momento successivo, quando le capacità dinamiche emergenti dalla struttura sono consolidate (es. si possiede personale esperto per il funzionamento del call-center), le soluzioni possono essere riportate *in-house*.

## **5. Le relazioni tra CRM e communication-mix: il ruolo della governance e delle fonti di comunicazione**

Dopo aver tracciato i fattori costituenti (definizione, processo, implicazioni tecnologiche e organizzative) del Customer Relationship Management, si intende ora verificare i punti di integrazione tra le azioni di CRM e il communication-mix, nell'ambito della comunicazione d'impresa<sup>40</sup>. Tale analisi ci permetterà di indicare, in seguito, le opportunità di differenziazione della comunicazione con riferimento alle diverse classi di clienti individuate nella fase analitica di CRM. Un'adeguata e coerente interazione comunicativa è determinante per la riuscita di qualsiasi azione di CRM, proprio perché parte essenziale di essa. D'altra parte, è da evidenziare che, qualsiasi elemento del communication-mix venga attivato, non si può prescindere dal garantire una visione unitaria e integrata dell'impresa<sup>41</sup>.

La decisione di implementare un sistema di CRM ha un impatto sul mix di comunicazione dell'impresa. Il soggetto decisore è chiamato ad individuare e selezionare, nell'ambito di tale mix, gli elementi utili, stabilendo quali fonti, aree, forme, mezzi e veicoli utilizzare per rendere possibile, sotto il profilo comunicativo, la gestione della relazione con la clientela.

Nella prospettiva dell'approccio sistemico vitale il *decision-maker* in materia di scelte strategiche di comunicazione si identifica in una *governance* composta da: organo di governo, general management, management del sub-sistema di marketing, a cui si aggiunge normalmente il consulente di comunicazione, a motivo delle specificità professionali (disponibilità di informazioni ad hoc e competenze tecnico-specialistiche) di quest'ultimo che impongono, in pratica, un suo coinvolgimento e contributo sul piano decisionale<sup>42</sup>.

Questi stessi soggetti rappresentano le fonti di comunicazione dell'impresa<sup>43</sup>. Fonti e governance coincidono, dunque, dal punto di vista degli individui coinvolti ma si differenziano per ciò che riguarda le funzioni svolte: la governance decide a livello strategico mentre la fonte, singolarmente

considerata, emette direttamente il messaggio per il pubblico destinatario oppure indirizza l'operato dei mezzi di comunicazione personali (personale di front-office e di back-office) che hanno il compito di comunicare concretamente ai pubblici. In questo secondo caso, la fonte definisce le linee guida del messaggio dei mezzi personali, in coerenza con le linee guida del messaggio definite dalla governance a livello corporate<sup>44</sup>. Le decisioni della fonte sono assunte entro i margini di discrezionalità loro assegnate.

Per l'operatività del CRM, la governance individua la fonte più adatta ad indirizzare concretamente l'operato del personale di contatto del call center. Il personale impegnato nel call center funge da mezzo (canale) di comunicazione, da "terminale" che consente alla fonte di contattare il cliente finale e far giungere ad esso gli elementi fondamentali, le parole chiave che, sul piano decisionale, sono state selezionate come le più adatte rispetto al prescelto posizionamento competitivo dell'impresa.

Per lo scopo suddetto, la fonte può essere individuata nel responsabile del sub-sistema di marketing oppure nel consulente esterno o, ancora, in questi due soggetti contemporaneamente. La prima ipotesi si riferisce al caso di internalizzazione della struttura di contatto telefonico col cliente. La seconda ipotesi è tipica nei casi di esternalizzazione, nei quali al consulente viene concessa un'ampia delega. La terza ipotesi è la più realistica. Essa vede la stretta collaborazione tra manager di marketing e consulente di CRM nell'organizzare e gestire il call center e il personale di contatto che opera al suo interno, a prescindere dal fatto che la struttura di contatto telefonico venga internalizzata o esternalizzata.

### **5.1. ERM, IRM, PRM: l'estensione dei processi di gestione delle relazioni con i pubblici**

Prima di iniziare il processo di selezione del communication-mix (fonti-aree-forme-mezzi-veicoli) tipico delle azioni di comunicazione di CRM, sono utili alcune considerazioni sulla tendenza alla proliferazione dei processi di gestione delle relazioni con i pubblici rilevanti per l'impresa. In particolare, occorre riflettere su categorie di pubblici (sovra-sistemi e sub-sistemi) che, per la loro criticità e influenza nei confronti del sistema impresa, rendono necessario un ripensamento della più tradizionale logica di *transazione* a favore di una basata sulla *relazione*<sup>45</sup>.

In aggiunta al CRM, i recenti sviluppi dei processi di relazione con pubblici selezionati hanno portato all'individuazione di ulteriori processi di *relationship management*:

- l'Employee Relationship Management;

- l'Investor Relationship Management;
- il Partner Relationship Management.

L'ERM prende in considerazione i pubblici che si trovano a pieno titolo nella struttura operativa, vale a dire i dipendenti del sistema impresa. Il coinvolgimento e la cooperazione, nel rispetto dei valori guida aziendali, del sub-sistema dei dipendenti è alla base della creazione di quelle *routine* organizzative che generano le *competenze distintive* del sistema impresa, attraverso la combinazione e la ricombinazione delle capacità di base (v. par.4.1.).

Lo sviluppo di relazioni fiduciarie tra organo di governo e sub-sistema dei dipendenti è il presupposto fondamentale per potenziare l'interazione e la comunicazione tra le parti e, quindi, migliorare il funzionamento del sistema impresa. La creazione di legami stabili all'interno della struttura d'impresa implica, infatti, una maggiore fedeltà dei dipendenti che incide in maniera positiva sul tasso di rotazione degli stessi, provocando una diminuzione dei costi di reperimento, addestramento e formazione di lavoratori "esperti"<sup>46</sup>.

Inoltre, la valorizzazione di relazioni forti e durevoli con i dipendenti determina un aumento della produttività, dovuto ad una migliore conoscenza del lavoro e alla progressiva creazione delle suddette routine organizzative. Con riferimento al processo di gestione delle relazioni con i dipendenti, per parallelismo con il CRM, si parla, quindi, di Employee Relationship Management. Un sistema di tal genere ha l'obiettivo, tra l'altro, di rendere organico il flusso di dati all'interno del sistema impresa (sia di tipo *top-down* che *bottom-up*), mirando ad ampliare le informazioni critiche a disposizione dei dipendenti. L'ERM, correttamente inteso, dovrebbe favorire l'aumento della *loyalty* interna, da un lato agendo sul coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti, dall'altro sullo sviluppo delle capacità individuali degli stessi<sup>47</sup>.

L'IRM e il PRM riguardano, invece, i pubblici che fanno parte della struttura ampliata dell'impresa, vale a dire quelle componenti esterne (sovra-sistemi) con cui tipicamente l'impresa è in relazione nello svolgimento della propria attività<sup>48</sup>.

Tra questi, il primo pubblico rilevante è costituito da quelli che definiamo, in senso ampio, investitori, cioè quei soggetti, privati o pubblici, che destinano (o hanno intenzione di destinare) una quota non marginale dei loro investimenti al capitale di rischio o di debito dell'impresa per un periodo di tempo non trascurabile<sup>49</sup>. Tale pubblico fa parte sia del *sovra-sistema della proprietà* - proprietari (azionisti) che investono nell'impresa, apportando il capitale di rischio - sia del *sovra-sistema finanziario*, nel quale sono presenti i finanziatori (banche, istituzioni creditizie, obbligazionisti, etc.), i quali erogano capitale di credito al sistema impresa.

Per quanto riguarda gli *investors* dell'impresa, la tematica dello sviluppo di relazioni solide e durevoli è di importanza non marginale, soprattutto nei casi

delle società quotate in Borsa, in cui il sostegno finanziario stabile degli azionisti è la base necessaria per lo sviluppo di strategie di investimento e sviluppo. La necessità di intrattenere relazioni fiduciarie con gli investitori più importanti è determinata anche dalla natura stessa di tali relazioni che è basata, principalmente, su un controvalore (dividendi, interessi, capital gain) che verrà erogato soltanto in futuro.

La centralità di tale fenomeno è confermata anche dal fatto che, oggi, molte imprese, accanto al sub-sistema di comunicazione dispongono di una funzione dedicata alle *investors relations*; tale sub-sistema ha l'obiettivo primario di comunicare la solidità patrimoniale e di favorire le condizioni strutturali favorevoli allo sviluppo dell'attività d'impresa. In questo caso parliamo, quindi, di Investor Relationship Management come del processo di gestione che valuta la natura, il valore degli investimenti effettuati e la capacità finanziaria (attuale e potenziale) degli investitori ritenuti più importanti<sup>50</sup>.

L'ultimo pubblico che può meritare, a nostro avviso, una gestione integrata delle relazioni attraverso un processo *ad hoc* è quello costituito dai *sovra-sistemi della fornitura e della distribuzione*, con i quali l'impresa è a stretto, stabile e rilevante contatto<sup>51</sup>. Lo sviluppo di relazioni collaborative con i partner di filiera (fornitori e distributori) non è da sottovalutare nella creazione del valore per i clienti dello stesso sistema impresa, in quanto tali *co-makers* possono influire indirettamente sul conseguimento dei risultati di CRM. Per quanto riguarda tale pubblico è possibile definire, perciò, al pari degli altri destinatari fin qui considerati, un processo di gestione delle relazioni (PRM - Partner Relationship Management) mirante al conseguimento della loyalty di questa categoria di interlocutori<sup>52</sup>.

## **5.2. La selezione delle aree di comunicazione per il processo di CRM**

La varietà dei processi di gestione delle relazioni in funzione dei diversi pubblici obiettivo impatta sulla scelta delle azioni di comunicazione (selezione del communication-mix) a partire dalle decisioni relative alle fonti e alle aree tematiche di comunicazione da attivare (v. fig. 3).

In riferimento alle aree, è bene precisare che queste si caratterizzano non solo in funzione del pubblico obiettivo sopraindicato ma anche di un definito oggetto di comunicazione e dei relativi effetti potenziali cui tendere<sup>53</sup>. Definendo come pubblici i clienti attuali e potenziali, identificando l'oggetto nel bene/servizio offerto dall'impresa e presentando come effetto potenziale lo stimolo all'acquisto, il CRM darà luogo ad azioni di comunicazione che, prevalentemente, riguardano l'area di comunicazione di marketing (o

commerciale). L'effetto potenziale dell'area di comunicazione di marketing viene ulteriormente definito nel CRM, in termini di fidelizzazione, che si ottiene mediante interazioni personalizzate secondo le esigenze dei clienti-target.

La fidelizzazione, in realtà, corrisponde ad un obiettivo (effetto potenziale) che s'intende perseguire anche nei confronti dei pubblici destinatari degli altri processi di gestione delle relazioni sopra citati (ERM, IRM, PRM), e cioè rispettivamente dipendenti, investors e partner. Sviluppare condotte di comunicazione bidirezionali nei confronti di tali pubblici, comporta l'attivazione dell'area di comunicazione interna (per i dipendenti) e le aree di comunicazione ai co-makers ed economico-finanziaria (per i partner e gli investitori), in cui la fidelizzazione diviene la premessa per rendere operanti le diverse fasi del processo di massimizzazione del valore delle relazioni con la clientela.

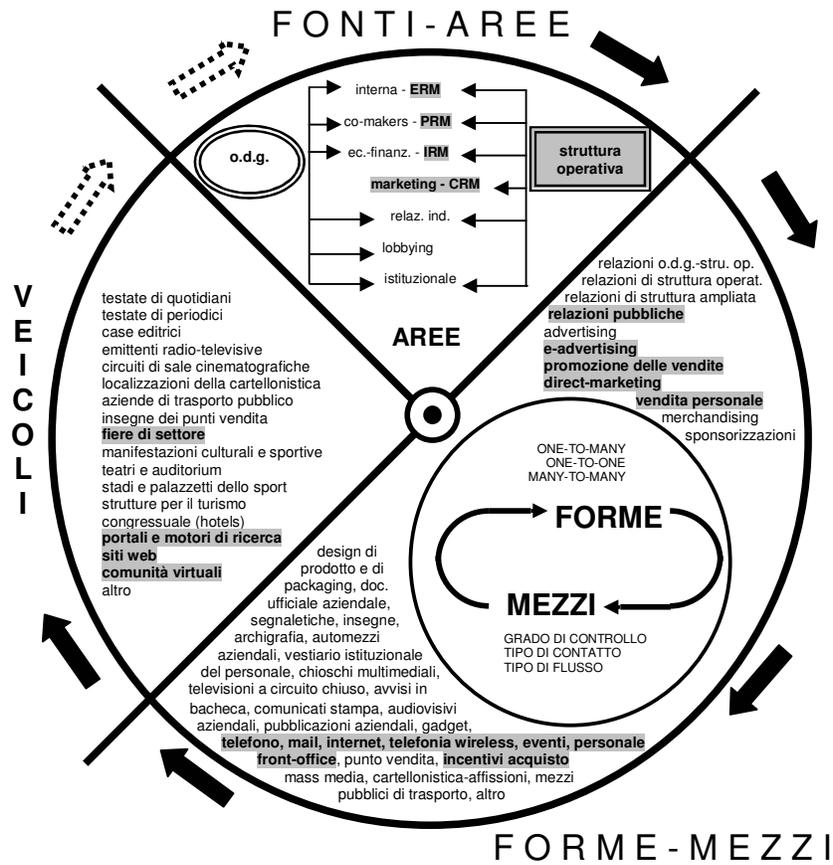
### **5.3. La selezione delle forme per il processo di CRM**

L'area di marketing, come primo tassello del communication-mix, consente la scelta di un'ampia gamma di alternative in termini di forme (o modalità) da selezionare per implementare le azioni di CRM (v. fig. 3). Tale scelta è direttamente connessa alla capacità di ciascuna forma e, conseguentemente, dei mezzi correlati, di promuovere la fidelizzazione dei clienti.

Le modalità più idonee al raggiungimento di tale effetto sono, prevalentemente, quelle fondate su un approccio one-to-one, per il quale i soggetti esposti allo stimolo informativo forniscono vicendevolmente risposte motivate, con la possibilità di intervento immediato attraverso messaggi sequenziali di approfondimento o di chiarimento (feed-back). Tali forme sono, principalmente, la vendita personale e il direct marketing.

Trattandosi di forme che permettono ai clienti di intervenire in prima persona nel processo comunicativo consentono, quindi, all'impresa di registrare le loro risposte e di personalizzare le successive interazioni. La personalizzazione dei contatti, dovuta all'interattività delle modalità di comunicazione sopra indicate, consente un progressivo miglioramento dei rapporti con la clientela, ponendo le basi per una relazione a carattere continuativo.

Fig. 3 – Le azioni di comunicazione di CRM nella ruota della comunicazione aziendale integrata (communication-mix)



Adattata da: A. SIANO, M.G. CONFETTO, "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'impresa*, n. 2, 2003.

Legenda: in grigio sono evidenziati gli elementi del communication-mix tipico dalle azioni di comunicazione di CRM.

La vendita personale, tra le forme di comunicazione, è la più indicata per influenzare il processo d'acquisto e per sviluppare la conoscenza dei clienti, poiché permette di utilizzare mezzi (personale di vendita) che, accanto alla comunicazione di tipo formale (linguaggio verbale e iconico), presentano elementi di comunicazione non formale (es. gesti delle braccia e delle mani, mimica facciale, voce e relativo tono, ecc.)<sup>54</sup>. Tale forma, essendo particolarmente costosa, è indicata soprattutto per le azioni di fidelizzazione di un gruppo molto ristretto di clienti (solitamente definiti come clienti top) e per tipologie particolari di prodotti (prodotti problematici), in cui il supporto informativo è necessario a favorire la scelta d'acquisto del cliente.

Il direct marketing è una forma di comunicazione interattiva che ha l'obiettivo di creare una relazione diretta con i propri clienti (attuali e potenziali), attraverso l'istanza di un'azione specifica, che può essere una richiesta di maggiori informazioni (lead generation) oppure una risposta in termini di ordine d'acquisto (order generation) o, ancora, una visita ad un luogo commerciale specifico (traffic generation)<sup>55</sup>. Il direct marketing, perciò, proprio per la sua intrinseca "tensione relazionale" è una forma particolarmente adatta per le azioni di CRM. D'altra parte consente, oltre alla personalizzazione della comunicazione, la misurabilità dei risultati dell'azione di comunicazione: attraverso l'analisi delle risposte pervenute, è possibile valutare, in tempi brevi, l'efficacia dei messaggi inviati. Inoltre, le informazioni di ritorno sui clienti permettono di arricchire la base dati necessaria per le future azioni di CRM.

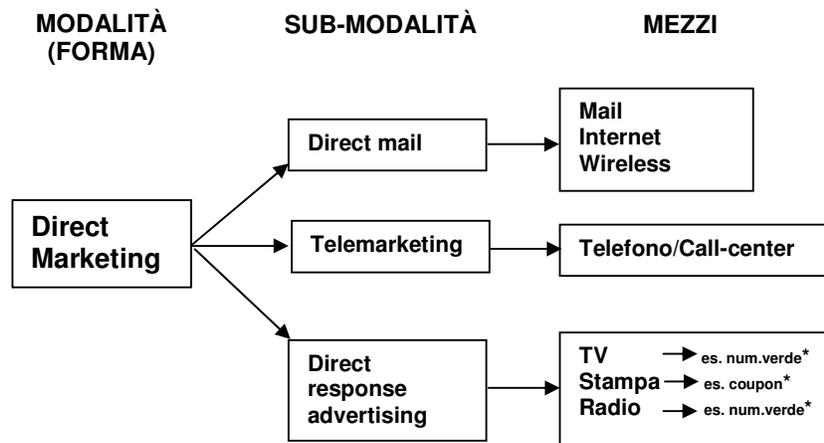
Un'espressione tipica del direct marketing (v. fig. 4) è il telemarketing, che può essere adoperato sia per il contatto di potenziali clienti sia per implementare azioni di trading-up, up-selling e cross-selling per clienti ad alto valore per l'impresa. Una sub-modalità correlata è costituita dal direct mail (o mailing), che consiste nell'invio di lettere, elaborati, messaggi ad un pubblico selezionato i cui nominativi sono presi da una mailing list; tale espressione ha dei costi assoluti più bassi del telemarketing, pur condividendone sostanzialmente gli obiettivi<sup>56</sup>.

Il direct mail trova, probabilmente, per quanto riguarda le azioni di CRM, l'espressione più compiuta nell'impiego di mezzi digitali (internet, telefonia wireless) che, grazie alle loro peculiarità (rapidità di contatto, elevata capacità di profilazione, possibilità di *tracking* e di analisi della risposta, efficienza di costi), consentono di gestire le relazioni con le diverse classi di clientela e nei diversi stadi del ciclo di vita.

Un'altra sub-modalità del direct marketing è il direct response advertising (o pubblicità a coinvolgimento diretto) che utilizza, invece, i mezzi di comunicazione di massa (tv, stampa, radio, ecc.) per generare delle risposte immediate da parte dei clienti. Il d.r.a., e i relativi mezzi ad essa associati, è tra le sub-modalità più economiche del direct marketing ed è indicato, quindi, per l'obiettivo di acquisizione di nuovi clienti; il d.r.a., tuttavia, per la limitata

*redemption* che, in genere, ottiene, è tra le espressioni meno utilizzate del direct marketing<sup>57</sup>.

Fig. 4 – Sub-modalità di direct marketing e mezzi utilizzati nelle azioni di CRM



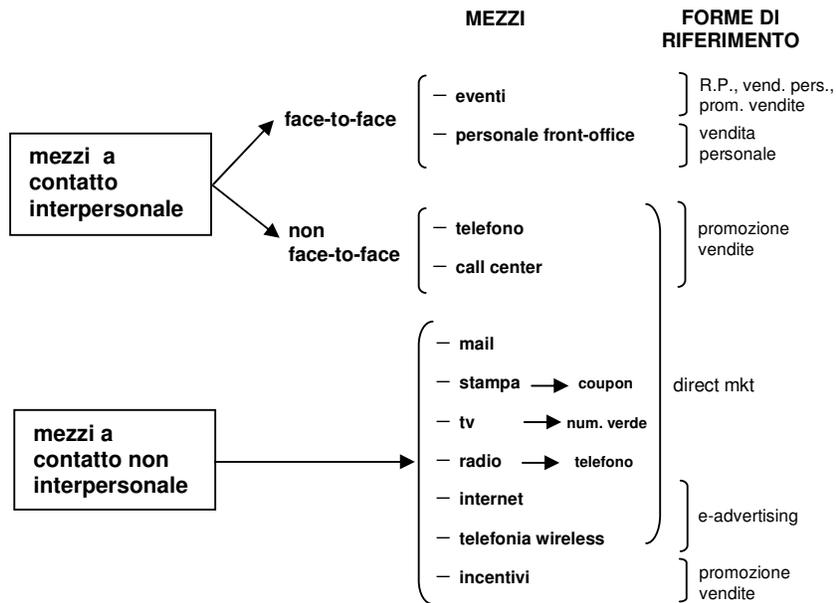
\* Tali elementi sono necessari poiché se connessi a mezzi di massa attribuiscono a questi ultimi la valenza bidirezionale tipica di tutti i mezzi di direct marketing.

Le due forme sopra considerate (vendita personale e direct marketing) non sono le uniche che possono essere implementate nelle azioni di CRM. Altre modalità di comunicazione - le relazioni pubbliche, la promozione delle vendite, l'e-advertising - che si presentano come forme che realizzano sia un approccio one-to-many che one-to-one, sono utilizzate, in questa seconda accezione, nelle attività di CRM per sostenere obiettivi specifici di fidelizzazione. Ad esempio, per rinforzare un'azione di mantenimento della clientela può essere utile utilizzare la forma promozione delle vendite: la *consumer promotion*, stimolando i clienti a ripetere l'acquisto dei prodotti (attraverso incentivi quali coupon, sconti, omaggi, raccolte punti, ecc.) può scoraggiare l'abbandono dei clienti dotati di margini di profittabilità ancora buoni per l'impresa. Anche il passaparola, come forma di comunicazione che segue un approccio many-to-many<sup>58</sup>, può essere valido per aggregare potenziali clienti con esigenze simili e facilitare l'impresa nell'investimento di risorse per nuove acquisizioni<sup>59</sup>.

### 5.4. La selezione dei mezzi per il processo di CRM

La scelta dei canali più appropriati per interagire con i propri clienti rappresenta un momento decisivo nelle scelte di CRM. Il *decision-maker* del sistema impresa, a questo punto, dopo la selezione delle modalità di comunicazione in relazione agli obiettivi di CRM, deve compiere valutazioni in funzione di un ampio ventaglio di mezzi a disposizione, a supporto di ciascuna forma. In qualità di "canale generico", infatti, un mezzo di comunicazione può supportare più forme riferibili alla stessa area o ad aree di comunicazione diverse<sup>60</sup>.

Fig. 5 – I principali mezzi e forme di comunicazione utilizzabili nelle azioni di CRM



Per orientarsi in tale scelta può essere utile basarsi su alcune classificazioni dei mezzi (dal punto di vista del grado di controllo, del tipo di contatto e del tipo di flusso) che possono dare utili indicazioni sulle combinazioni forme-mezzi più consone a favorire gli effetti potenziali - in primis la fidelizzazione - associati all'area di marketing.

Dal punto di vista del grado di controllo, i mezzi che vengono considerati per le scelte di CRM sono sostanzialmente ibridi, in quanto possono essere, a seconda dei casi, gestiti direttamente dall'organizzazione (mezzi aziendali) e/o da organizzazione esterne (mezzi non aziendali).

In riferimento, invece, al tipo di contatto realizzato dal mezzo, possiamo considerare la seguente ripartizione (v. fig. 5):

- mezzi di comunicazione interpersonale distinti in face-to-face (eventi e personale di contatto) e non face-to-face (telefono, call center)<sup>61</sup>;
- mezzi di comunicazione non interpersonale (mail, tv, stampa, radio, internet, telefonia wireless, incentivi)<sup>62</sup>.

In riferimento ai mezzi interpersonali face-to-face, vale a dire caratterizzati da una compresenza spaziale e temporale degli attori del processo comunicativo, possiamo considerare:

- gli eventi (a supporto delle *forme*: relazioni pubbliche, vendita personale, promozione delle vendite). Gli eventi presi in considerazione in un'ottica di CRM sono manifestazioni in cui si sviluppano interazioni con il proprio target di riferimento e, quindi, eventi che comportano una comunicazione a terzi come fiere, manifestazioni, dimostrazioni nel punto vendita, ecc. Essi possono divenire importanti *touch points* per l'azienda che vuole incrementare la conoscenza dei propri clienti, raccogliendo direttamente informazioni su tale pubblico<sup>63</sup>. Gli eventi possono essere utili, inoltre, per mantenere e sviluppare le relazioni con i clienti abituali con costi assoluti relativamente bassi rispetto ad altri mezzi<sup>64</sup>;

- il personale front-office (per la *forma* vendita personale)<sup>65</sup>. La forza vendita, a diretto contatto con la clientela, possiede una serie di informazioni che possono essere decisive per migliorare la qualità della relazione instaurata. La loro natura tipicamente proattiva rende il ruolo dei venditori e degli agenti particolarmente importante per l'impresa perché in grado di seguire il cliente nelle diverse fasi della relazione (prima e dopo la vendita)<sup>66</sup>. In molti casi, però, la rete di vendita non possiede strumenti in grado di collegarsi con i sistemi aziendali in modo rapido ed efficiente. Il CRM risponde a quest'esigenza, dal punto di vista delle soluzioni tecniche, fornendo gli strumenti di supporto alla rete di vendita - solitamente definiti come strumenti di SFA, Sales Force Automation - che consentono di seguire il percorso seguito dai clienti attraverso i contatti (contratti, richieste di informazioni e altre attività) che essi hanno con la forza vendita. Gli strumenti di SFA incidono, perciò, positivamente sullo

sviluppo della relazione con i clienti perché rendono più personalizzata ed efficace l'attività dei canali di vendita<sup>67</sup>.

Un'altra tipologia di personale front-office è quella riguardante le attività *field*, vale a dire il personale impiegato in compiti di assistenza, consegna, trasporto, installazione, montaggio, ecc., per conto dell'azienda. Le imprese trascurano queste attività considerandole dei semplici costi da sostenere invece che momenti ad elevata criticità: un intervento di assistenza inefficace, infatti, può portare il cliente ad avviare il processo di abbandono dell'impresa. Una gestione corretta di tali situazioni è indispensabile, invece, per rafforzare la percezione di fiducia nei confronti dell'azienda e raccogliere, dando al personale incentivi adeguati, informazioni sulla clientela<sup>68</sup>.

Per quanto riguarda, invece, la categoria dei mezzi interpersonali non face-to-face, il principale strumento da considerare è il call-center (tipico delle *forme*: promozione delle vendite e direct marketing)<sup>69</sup>. Questo costituisce, tecnicamente, un sistema di mezzi con complementarità necessaria, poiché il call-center non esiste senza la combinazione di altri mezzi di base - telefono e personale front-office di risposta - che costituiscono le componenti essenziali della struttura in oggetto<sup>70</sup>. Il call-center è indicato per qualsiasi tipo di azione di CRM con i clienti in quanto ha costi ridotti rispetto agli altri mezzi interpersonali; per questa sua peculiarità e per la sua enorme diffusione negli ultimi anni sarà trattato in maniera approfondita nel paragrafo successivo.

In riferimento ai mezzi non interpersonali qualifichiamo, invece, i seguenti canali rilevanti per le azioni di CRM:

- mail (per la *forma* direct marketing). La mail (materiale postale), supportata dal sistema di spedizione postale e da una mailing list, si presenta come mezzo che crea un contatto personalizzato con il cliente offrendo una flessibilità molto elevata per i contenuti da veicolare e una notevole selettività nella segmentazione del pubblico di riferimento<sup>71</sup>. Tale mezzo può essere utilizzato, infatti, sia per azioni di fidelizzazione per clienti ad alto valore per l'impresa sia per ricavare i *leads* per le future acquisizioni<sup>72</sup>;

- stampa, tv, radio (connessi alla *forma* direct marketing). Tali tradizionali mezzi di comunicazione possono essere utilizzati sia come mezzi specifici di direct response advertising sia come mezzi di massa per assicurare un'ampia copertura del target di riferimento in relazione ad obiettivi di branding;

- internet, telefonia wireless (tipici delle *forme*: direct marketing ed e-advertising). La categoria dei mezzi digitali rappresenta il catalizzatore di molte iniziative di CRM; il web e la posta elettronica sono tra le applicazioni internet più adoperate per creare e mantenere le relazioni con la clientela poiché hanno costi assoluti molto bassi ed un'efficacia elevata. La posta elettronica può essere utilizzata sia per portare avanti azioni di fidelizzazione, di retention o, più semplicemente, di customer care. E' necessario nell'impiego dell'e-mail

rispettare, però, una regola precisa: non inviare messaggi a chi non ha dato un consenso esplicito; tale pratica, solitamente definita come spamming, non è gradita dagli utenti e, quindi, può compromettere irrimediabilmente lo sviluppo di una relazione proficua con i clienti<sup>73</sup>. Riguardo al web, invece, esso viene sempre più inserito all'interno di sistemi di *web collaboration* di contact center integrati. Il web viene perciò utilizzato da solo (ad es. con le F.A.Q., la chat o i sistemi di *instant messaging*) o in abbinamento con altra strumentazione (es. Voip<sup>74</sup>) sia per compiti di assistenza che per la promozione di prodotti ad elevato valore. La tecnologia wireless viene utilizzata per azioni di CRM soprattutto attraverso i messaggi di testo (SMS) che possono essere adoperati sia per fornire assistenza in tempo reale sia per azioni promozionali mirate a particolari target<sup>75</sup>.

A proposito del tipo di flusso attivato, tutti i mezzi considerati consentono una comunicazione bidirezionale poiché il soggetto destinatario del messaggio ha la possibilità di un intervento attivo e personale attraverso una risposta (feedback). I mezzi di comunicazione di Customer Relationship Management si configurano, perciò, come veri e propri "mezzi di relazione" che variano l'interazione secondo il profilo di clienti individuato e del ciclo di vita della relazione stessa<sup>76</sup>. Tali canali di relazione dovrebbero, ad ogni modo, consentire al cliente di rapportarsi con l'impresa minimizzando il tempo impiegato per il contatto e assicurando una continuità temporale lungo il ciclo di vita della relazione in modo da costruire gradualmente una relazione di apprendimento<sup>77</sup>.

La costruzione di una relazione di apprendimento, o *learning relationship*, è fondamentale per l'impresa in quanto consente di approfondire la conoscenza del cliente e di proporre le offerte più adeguate alle sue esigenze<sup>78</sup>; tale meccanismo di apprendimento rende, perciò, più forte il legame con il cliente, che, di conseguenza, non troverà conveniente abbandonare l'impresa<sup>79</sup>. La frequenza dell'interazione diviene, perciò, un elemento significativo nello sviluppo delle relazioni; interagire ad ogni costo, però, può essere addirittura controproducente: molti sistemi di CRM, infatti, non prevedono alcun tipo di gestione della frequenza dell'attività di comunicazione causando, spesso, situazioni di sovraccarico informativo per il cliente che non giovano allo sviluppo delle relazioni con l'impresa.

## **6. Il call center: un sistema di mezzi per il CRM**

Il call center rappresenta, attualmente, l'espressione più compiuta del CRM<sup>80</sup>. Alla metà degli anni Novanta, quando si comincia a parlare correntemente di CRM, si prendevano in considerazione soprattutto, o quasi esclusivamente, le soluzioni incentrate sulle componenti di CTI (Computer Telephony Integration) a supporto dei call center, in quanto l'integrazione fra

informatica e rete telefonica era quella che "meglio" sviluppava i contatti con la clientela. Si può dire, anzi, che sia stata proprio la creazione dei call center moderni a portare alla nascita di sistemi di gestione delle relazioni con la clientela.

La ricerca del contatto e la creazione di un rapporto con il cliente, infatti, sono state concettualizzate e, in vario modo, applicate già molto prima dell'avvento del CRM attraverso diverse tipologie di "centri di chiamate"<sup>81</sup>. Il call center rappresenta un sistema di mezzi composto dal personale di front office che si avvale di tecnologie sviluppate nel settore delle telecomunicazioni e dell'informatica (in primis telefono e computer), con l'obiettivo di fornire servizi di assistenza pre e post vendita<sup>82</sup>.

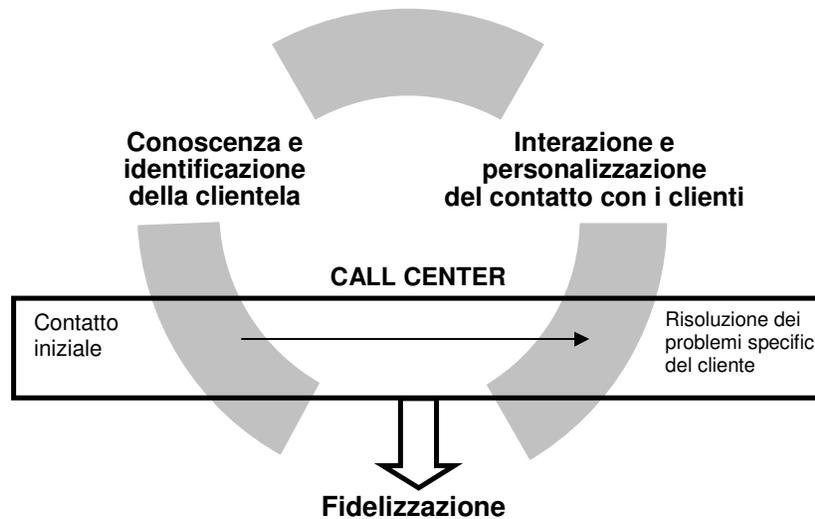
La stessa evoluzione di call center negli ultimi anni dimostra, in maniera incontrovertibile, la necessità da parte delle imprese di adottare un sistema per la gestione delle relazioni, sempre più complesse, con i propri clienti. Da centro di costo e di efficienza, i call center diventano centri di contatto (contact center) o centri di interazione con la clientela (CIC, Customer Interaction Center), e la funzione di assistenza diviene solo una piccola parte delle responsabilità del centro chiamate.

Oltre alla gestione delle chiamate telefoniche *inbound* e *outbound*, il contact center gestisce tutti gli altri mezzi di contatto cliente-azienda vale a dire: fax, e-mail, sito web (e i relativi strumenti quali *faq*, *chat*, ecc.)<sup>83</sup>; il centro di contatto diviene, perciò, il luogo dove l'impresa incontra i propri clienti per rispondere ai suoi bisogni, offrire servizi personalizzati e coltivare un rapporto duraturo<sup>84</sup>. Il contact center si approssima ad essere, quindi, il luogo per la creazione di valore per il cliente e per l'impresa, attraverso la soddisfazione e la fidelizzazione della clientela.

Si comprende, perciò, come il call center risponda, in maniera adeguata, alle esigenze di fondo di un qualsiasi processo di CRM: un centro di contatto può essere utilizzato sia per l'identificazione dei clienti sia per accrescere il patrimonio informativo dell'impresa sulla clientela, attraverso interazioni personalizzate (v. fig. 6).

L'ottenimento di informazioni in numero maggiore e più accurate sui propri clienti, ottenute attraverso il monitoraggio del comportamento manifestato durante il contatto, consente di migliorare la *learning relationship* e di aumentare il grado di fidelizzazione della clientela. Il primo passo di qualsiasi processo di gestione della clientela consiste nell'identificazione e nell'ascolto del cliente; il contatto iniziale in un call center si fonda proprio nell'ascoltare attivamente, da parte dell'operatore, le lamentele, i suggerimenti, le difficoltà o i desideri dei clienti<sup>85</sup>. In realtà, attraverso la tecnologia ACD (Automatic Call Distribution), il sistema può riconoscere la chiamata in arrivo e instradarla all'operatore più competente o al "rep" inattivo da più tempo<sup>86</sup>.

Fig. 6 – Il ruolo del call center nel processo di CRM



Lo step successivo in un processo di CRM è costituito dall'analisi degli elementi rilevati nella fase di identificazione e dall'implementazione delle decisioni necessarie per il soddisfacimento delle richieste del cliente. L'operatore di un call center, infatti, non fa altro che analizzare e interpretare tutte le conoscenze a disposizione sul cliente e prospettare le soluzioni più adeguate al caso specifico. La procedura di gestione della chiamata descritta è, in effetti, quella ottimale, in quanto un unico operatore ha le competenze necessarie per concludere in maniera positiva il contatto con il cliente ed è definita come *one voice solution*. In realtà ciò accade piuttosto raramente nei call center, che mirano, invece, alla *one call solution*, in cui, pur se con operatori diversi, si riesce a chiudere con successo la chiamata ricevuta<sup>87</sup>. Se il processo di CRM è gestito correttamente si può ottenere un elevato grado di soddisfazione del cliente che porta, nel corso del tempo, a sviluppare fiducia nell'impresa e a restare suo cliente<sup>88</sup>.

Anche nei call center, come in qualsiasi mezzo a supporto di un processo di CRM, è necessario prevedere un feedback sulle azioni intraprese per verificarne costantemente l'efficienza e l'efficacia. Gli indicatori solitamente utilizzati per valutare il successo o il fallimento di un sistema di CRM non sono, tuttavia, completamente adeguati perché principalmente basati su analisi quantitative<sup>89</sup>.

La durata media delle chiamate, il tempo medio di attesa del cliente, il tasso di abbandono (percentuale di chiamate perse) sono tra quelli, attualmente, più utilizzati nei contact center. Tali indicatori sono utili, com'è facilmente intuibile, per misurare l'efficienza del *customer interaction center* (o meglio valutarne la performance tecnica<sup>90</sup>) ma spesso non riescono a stabilirne correttamente l'efficacia<sup>91</sup>. In altre parole, "...l'efficienza è una misura tradizionale del successo di un call center, ma il controllo dei costi non è l'unico aspetto della creazione di una relazione..."<sup>92</sup>.

Coltivare una relazione vuol dire valutarne costantemente i progressi, l'intensità, la durata; per capire ciò occorre misurare l'efficacia delle azioni intraprese: indicatori più corretti dovrebbero riguardare, perciò, la soddisfazione del cliente (attraverso i c.d. *customer satisfaction index*) e la customer loyalty (ad esempio tramite il *retention rate* o il tasso di riacquisto)<sup>93</sup>. Utilizzare indicatori di performance di mercato, vale a dire legati alla customer satisfaction e alla customer loyalty, rende giustizia al call center come "luogo" eletto della comunicazione nella gestione delle relazioni con la clientela.

## **7. La differenziazione del communication-mix in relazione al valore del cliente: un'esemplificazione**

A questo punto, esaminate le relazioni esistenti tra communication-mix e le azioni di CRM, è naturale ipotizzare una differenziazione delle tattiche di comunicazione coerente con i diversi profili di clienti. Si vuole comprendere se esistano degli elementi su cui basare la diversificazione delle azioni di comunicazione rispetto alle diverse classi di clienti che si possono individuare. Conoscere le preferenze, le esigenze, i desideri dei propri clienti consente di stabilire, volta per volta, una relazione qualitativamente migliore e, senz'altro, più redditizia per l'impresa stessa.

La macro-categoria dei clienti (nell'area di marketing) è, infatti, soggetta ad un'articolazione in funzione alle scelte relative alle forme di comunicazione selezionate e dei rispettivi canali, i quali, naturalmente, delimitano e definiscono in modo sempre più accurato il target di riferimento col quale generare una comunicazione bidirezionale. Le successive implementazioni del communication-mix, di conseguenza, saranno sempre più puntuali nel rappresentare le esigenze della clientela, proprio in virtù dei meccanismi di retroazione che un flusso di comunicazione bidirezionale consente di avere.

Correlare le esigenze dei clienti, emerse dal feed-back informativo delle interazioni personalizzate, con il valore economico (attuale e potenziale) di ciascun cliente è il presupposto per un'efficace differenziazione del communication-mix. E' necessario, per questo motivo, identificare delle classi

di clienti in base al valore, sia *attuale* sia *potenziale*, che l'impresa attribuisce loro.

Il valore attuale, o *LifeTime Value* (LTV), indica il valore netto dei ricavi ottenibili dal cliente, vale a dire il margine che si guadagnerà dal cliente, nell'arco del ciclo di vita, escluse le spese di assistenza e gli eventuali altri costi (promozione, fidelizzazione, ecc.)<sup>94</sup>.

Il valore potenziale si riferisce, al valore che, prevedibilmente, il cliente può generare se stimolato in maniera adeguata; in altre parole, il valore aggiunto che è possibile ricavare dal cliente adottando le condotte di fidelizzazione più corrette<sup>95</sup>.

Conoscendo il valore attuale e potenziale del cliente, è possibile individuare diversi profili dei clienti; nella nostra esemplificazione (v. figura 7) utilizziamo una distinzione in quattro classi ciascuna con un valore attuale e potenziale determinato<sup>96</sup>:

- *clienti top*. In questa classe si trovano i clienti con LTV più elevato; tali clienti sono "la forza" dell'impresa stessa perché garantiscono profitti elevati e costanti;

- *clienti ad elevato potenziale*. Sono i clienti con il valore potenziale più elevato. Hanno una capacità di crescita spesso maggiore dei *top*, anche se al momento della classificazione hanno un valore attuale (LTV) inferiore;

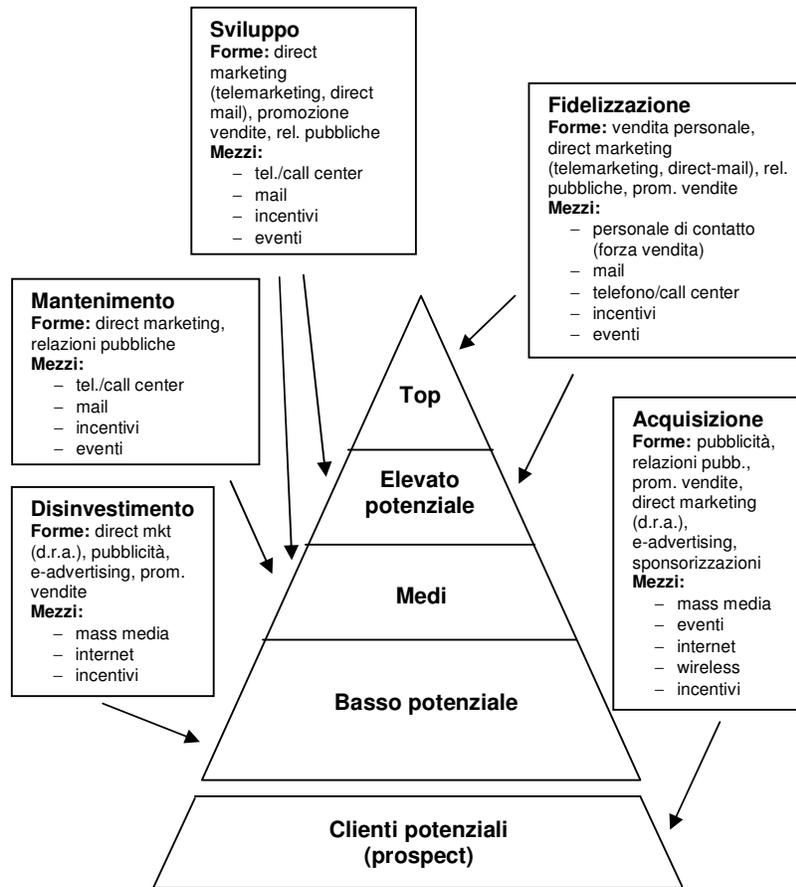
- *clienti medi*. Gli appartenenti a questo profilo sono caratterizzati da livelli medi di valore attuale e potenziale;

- *clienti a basso potenziale*. In tale classe si inseriscono i clienti che, al momento della classificazione, non appaiono redditizi (basso valore attuale e potenziale); nei confronti di questi, è necessario attuare azioni di disinvestimento.

A queste quattro categorie è sembrato opportuno aggiungere la categoria dei clienti potenziali (prospect). Anche se non è possibile, rispetto a questi, fare valutazioni riguardanti il loro valore attuale e potenziale, è improprio, in una corretta gestione del portafoglio clienti, escluderli dalla diversificazione delle azioni di comunicazione di CRM.

Per effettuare una differenziazione delle azioni di comunicazione di CRM rispetto al valore dei clienti, è fondamentale dosare i propri investimenti cercando di concentrarli sui clienti che costituiscono la principale fonte di redditività dell'impresa. Tali clienti, definiti come clienti *top*, costituiscono, di solito, una piccola parte della *customer base* (intorno al 20%) che deve essere, perciò, oggetto di azioni mirate alla fidelizzazione<sup>97</sup>.

Fig. 7 – Esempio di differenziazione del communication-mix in relazione al valore del cliente



Le forme di comunicazione utilizzabili per questa classe di clienti sono quelle fondate su un approccio one-to-one (vendita personale, direct marketing), in cui l'intervento diretto dei clienti nel processo comunicativo è utile per creare sintonia tra le parti e per rendere possibile, quindi, il miglioramento della relazione attraverso la personalizzazione delle interazioni successive. I mezzi più idonei saranno quelli che sviluppano una comunicazione interpersonale face-

to-face (es. forza vendita), aumentando il valore trasferito al cliente e rafforzando lo stock di fiducia dello stesso nei confronti del sistema d'impresa.

Allo stesso scopo, l'utilizzo di mezzi interpersonali non face-to-face (con mezzi come il call center, il telefono o la posta) è necessario per stimolare a distanza il rapporto e coltivare la continuità della relazione. E' giustificato, invece, il ricorso a forme basate su un approccio one-to-many (relazioni pubbliche e promozione delle vendite) esclusivamente se inserite in specifiche operazioni di fidelizzazione (ad es. attraverso eventi e/o incentivi *ad hoc* per i possessori di carte fedeltà), che concorrono, in questo modo, all'obiettivo di rendere stabile la relazione.

Argomentazione analoga è valida anche per i clienti ad elevato potenziale: apparirà, quindi, conveniente puntare, innanzitutto, su un communication-mix in grado di rafforzare la loro relazione con l'impresa attraverso azioni mirate alla fidelizzazione. In aggiunta, per sfruttare al meglio le capacità di migrazione alla classe top sarà necessario intensificare le possibilità di contatto per rendere i prodotti offerti dall'impresa sempre più appetibili; a questo fine, sono appropriate sia azioni di direct marketing o di promozione delle vendite (ad es. attraverso incentivi riservati agli iscritti della mailing-list) che tendono a far crescere le quantità acquistate, sia attività di relazioni pubbliche come presupposto per incentivare la frequenza delle interazioni con l'impresa.

Per i clienti medi, dotati di un margine di profittabilità ancora sufficiente per l'impresa, occorre, prima di tutto, fare una scelta di communication-mix (nella figura 7 il riquadro "Sviluppo") che favorisca una tensione verso le classi superiori. Per conseguire tale risultato occorre potenziare in modo selettivo i contatti con la clientela, rispettando cioè le esigenze dei singoli clienti in base alle conoscenze a disposizione<sup>98</sup>.

Inoltre, sarà utile progettare azioni mirate al mantenimento e, quindi, all'aumento della fedeltà nei confronti del brand (o dei prodotti dell'impresa) attraverso un mix di mezzi ben equilibrato tra mezzi interpersonali e non (call center, posta, internet e mass media in riferimento a tutte le sub-modalità di direct marketing). Per questa classe, le attività di relazioni pubbliche, pur non incidendo direttamente sullo sviluppo della relazione impresa-cliente, tendono ad influenzare positivamente tali clienti, al fine di creare e tenere in vita rapporti chiari ed efficaci.

Per i clienti a basso potenziale, con margini di profittabilità nulli o addirittura negativi sarà utile, invece, cercare di ridurre i costi di gestione utilizzando, principalmente, forme basate su un approccio one-to-many (pubblicità, promozione delle vendite) e mezzi a basso costo (internet, mass media, incentivi "di massa").

Nel caso di nuove acquisizioni, infine, sarà utile sia adoperare le forme classiche one-to-many (pubblicità, promozione delle vendite, sponsorizzazioni) atte a coprire un pubblico vasto, sia interagire in maniera più selettiva, attivando

uno scambio informativo come presupposto di futuri contatti (ad es. attraverso le relazioni pubbliche).

Altre modalità (es. direct marketing, e-advertising), fondate su un approccio one-to-one, possono essere efficaci per garantire la creazione di nuove relazioni con elevate capacità di sviluppo, giacché mirano ad una selezione puntuale dei prospect.

---

### Note

<sup>1</sup> Si stimano in 15.000 gli articoli che si sono occupati di soddisfazione e comportamento d'acquisto del cliente tra gli anni Settanta e Novanta. Cfr. R. PETERSON, R. WILLIAM, "Measuring customer satisfaction: fact and artefact", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, Winter, 1992, in G. IASEVOLI, *Il valore del cliente*, Franco Angeli, 2000, p. 50. Bisogna rilevare che la soddisfazione del cliente quale fine ultimo di tutte le attività d'impresa era già manifesta nell'orientamento al marketing (o *marketing concept*). Su tale posizione, com'è noto, c'è condivisione tra gli studiosi già negli anni '60. Tra gli altri, cfr. G. TROILO, *Marketing Knowledge Management*, Etas, Milano, 2000, pp. 1-12.

<sup>2</sup> I clienti più fedeli generano ritorni positivi sui profitti attraverso acquisti crescenti (azioni di trading-up, up-selling o cross-selling) e minori costi di gestione. Tra i primi contributi sugli effetti della fedeltà sulla redditività d'impresa cfr. F.F. REICHEILD, E. SASSER, "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, 1990; F.F. REICHEILD, *Il fattore fedeltà*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997.

<sup>3</sup> Cfr. A. FARINET, E. PLONCHARD, *Customer Relationship Management*, Etas, Milano, 2002, p. 23.

<sup>4</sup> Il marketing, secondo un approccio relazionale, "...is the process of identifying and establishing, maintaining, enhancing, and when necessary terminating relationship with customers and other stakeholders, at a profit, so that objectives of all parties involved are met; and this is done by mutual exchange and fulfillment of promises...", C. GRÖNROOS, "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, n.13, 1997, p. 407.

<sup>5</sup> Alle origini del marketing relazionale c'è il marketing business to business, in cui la crescente interattività dei rapporti tra gli attori economici prefigurava le relazioni che si avranno con il successivo orientamento al cliente. Cfr. G. COZZI, G. FERRERO, *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino, 2000, pp. 120-124, 142-150; R. GRANDINETTI, *Reti di Marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano, 1995. I principali esponenti del marketing relazionale fanno capo alla cosiddetta Scuola Nordica (Hakansson, Ostberg, Wootz, ecc.), anche se il progressivo spostamento dello scambio economico da pura transazione a relazione sembra trovare le sue prime formulazioni in alcuni Autori nordamericani quali Kotler, Bagozzi, Levitt, Berry. Cfr. P. KOTLER, "Explores the new marketing paradigm", *Marketing Science Institute Review*, Spring 1991, pp. 4-5; M. COSTABILE, *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001, pp. 85-89.

<sup>6</sup> M. CRISTOPHER, A. PAYNE, D. BALLANTYNE, *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, 1991, p. 4.

---

<sup>7</sup> Tale definizione non è in contrasto con chi intende con CRM, sotto il profilo organizzativo, uno specifico sub-sistema, equivalente alla tradizionale "funzione" aziendale, che si occupa di tale processo. Tale unità organizzativa dovrebbe coordinare tutte le attività di marketing, vendita e assistenza, amministrazione, ecc., in cui c'è interazione con i clienti. Cfr. M. COSTABILE, *op. cit.*, p. 168.

<sup>8</sup> Un esempio di quanto detto si può trovare nella mission aziendale di Omnitel-Vodafone: "Costruire una relazione soddisfacente e di lungo periodo con i clienti attraverso una continua identificazione dei loro specifici bisogni di comunicazione mobile[...]. Sviluppare e mantenere un elevato livello di soddisfazione del cliente, offrendo un servizio che superi sempre le aspettative del cliente e differenzi l'azienda dalla concorrenza..." in M. COSTABILE, *op. cit.*, p. 210. A questo proposito, bisogna rilevare che la mission indirizza la definizione di obiettivi strategici appropriati (es. raggiungimento di un livello del 70% della quota di cliente, grado di fidelizzazione della clientela pari al 60%, crescita del livello di soddisfazione dal 65% all'85%, ecc.) che, a loro volta, si specificano in traguardi rilevabili e misurabili nell'arco temporale di breve termine (gli obiettivi operativi).

<sup>9</sup> Riguardo alla fiducia, come schema cognitivo che guida le scelte del cliente generando legami stabili e duraturi, cfr. A. SIANO, *Competenze e comunicazione del sistema impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 216-240. In tema si veda anche B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, UTET, Torino, 1994.

<sup>10</sup> Sull'approccio sistemico e la risonanza tra strutture cfr. G. M. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova, 2000.

<sup>11</sup> Cfr. F. TOURNAIRE, *CRM*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

<sup>12</sup> Per la comprensione dei concetti di e-commerce ed e-business cfr. W.G. SCOTT (a cura di), *Il commercio elettronico*, Isedi, 1999, pp. 11-12 e p. 49; D.CHAFFEY, R. MAYER, K. JOHNSTON, E. F. CHADWICK, *Internet Marketing*, Apogeo, Milano, 2001 pp. 380-381 e p. 556; C. DEMATTÉ, (a cura di), *E-business. Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano*, Etas, Milano, 2001, pp. XV-XXII; P. TARALLO, *Business@Risk*, Franco Angeli, Milano, 2001, pp. 39-40.

<sup>13</sup> Il biennio 2000-2001, segnato da un cattivo andamento dei mercati finanziari, sia per gli USA sia per l'Europa, è stato il punto di non ritorno per le *dot.com* che non avevano dimostrato severità sui parametri economici classici. La crisi è apparsa inevitabile perché troppe iniziative erano state premiate e valorizzate dai mercati finanziari prima che potessero prospettare un'effettiva profittabilità degli investimenti intrapresi; in molti casi i venture capitalists, dopo aver portato le varie *internet company* alla quotazione in borsa, le hanno abbandonate al loro destino ricavandone ampi guadagni al tempo dello smobilizzo della partecipazione.

<sup>14</sup> Fonte: Gartner Group, Symposium /IT Expo 2002.

<sup>15</sup> Un esempio di soluzione integrata è quella dei pacchetti software ERP-CRM, in cui i processi di gestione della relazione con la clientela (CRM) vengono inseriti all'interno del sistema di pianificazione delle risorse aziendali (ERP).

<sup>16</sup> Se la leadership di mercato è rimasta saldamente nelle mani di Siebel ([www.siebel.com](http://www.siebel.com)), altri *player* si sono fatti largo dal 1999 ad oggi. Tra le imprese che oggi detengono quote di mercato rilevanti per le applicazioni di CRM ci sono Sap, Clarify, Oracle, Peoplesoft, E.piphany e Onyx.

---

<sup>17</sup> Per la comprensione dei servizi in modalità ASP cfr. M. L. DEMARIE, "Servizi di Analytical CRM in modalità ASP", Telecom Italia Lab, Data Warehouse & Business Intelligence Conference, 28 settembre 2001.

<sup>18</sup> Secondo una recente rilevazione (Idc, Crm Conference 2003, Milano, 18-19 Febbraio 2003) il valore globale del mercato europeo è stato di 3,25 miliardi di dollari nel 2002. Per le scelte di make or buy si rinvia al par. 4.1.

<sup>19</sup> La *customer share* rappresenta la quota cliente, vale a dire la parte di reddito di un soggetto destinata alla spesa di un determinato prodotto o brand sul totale del reddito disponibile (o sul reddito destinato a quella specifica categoria merceologica). Tale valore, secondo alcuni Autori, è calcolabile attraverso il rapporto tra valore attuale (o LTV, LifeTime Value) e valore potenziale dei clienti. Cfr. D. PEPPERS, M. ROGERS, B. DORF, *Marketing one to one*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000, p. 229.

<sup>20</sup> Tale classificazione viene svolta utilizzando diversi metodi di analisi del valore del cliente (vedi paragrafo 7).

<sup>21</sup> Il termine, linguisticamente un ossimoro (personalizzazione di massa), indica "...the production and distribution of customized goods and services on a mass basis...". Cfr. B.J. PINE, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, 1992. In altre parole, attraverso il principio di modularità, vale a dire l'utilizzo di componenti predefinite e stabilite sulla base delle specifiche del cliente, si cerca di ridurre il trade-off tra varietà dell'offerta e costi di produzione. La differenziazione non riguarda, però, solo il prodotto di base ma anche i servizi accessori o gli aspetti correlati (bundling, configurazione, packaging, consegna, servizi ausiliari, fatturazione, termini di pagamento, ecc.) che possono essere rilevanti per il cliente. Secondo alcuni Autori, nell'ambito del *customized marketing* (e, di conseguenza, del CRM), è più corretto usare il termine *customerization* per definire la personalizzazione di massa. Su questo tema, cfr. J. WIND, A. RANGASWAMY, "Customerization: the next revolution in mass customization", *Journal of Interactive Marketing*, vol.15, n.1, Winter, 2001, pp. 13-32.

<sup>22</sup> Si tratta di azioni che mirano ad aumentare la *customer share* posseduta dall'impresa attraverso la crescita del grado di fedeltà del cliente. Per up-selling si intende, l'incremento delle quantità acquistate di prodotto; per cross-selling si indica, invece, l'aumento della varietà dei prodotti acquistati dal cliente e per trading up, infine, l'acquisto di prodotti a maggior valore aggiunto per l'impresa.

<sup>23</sup> Si parla di de-marketing in riferimento alle azioni di allontanamento dei clienti il cui ciclo di vita è, ormai, esaurito.

<sup>24</sup> Cfr. R. KALAKOTA, M. ROBINSON, *e-Business*, Apogeo, Milano, 2000, p. 135.

<sup>25</sup> Sulla necessità di un'integrazione delle unità organizzative per il successo del processo di CRM cfr. A. FARINET, E. PLONCHARD, *op. cit.*, p. 43.

<sup>26</sup> Cfr. P. GREENBERG, *CRM. Customer Relationship Management*, Apogeo, Milano, 2001, p. 47 e ss.

<sup>27</sup> Nell'architettura web-based (o browser-based) l'accesso al sistema di CRM può avvenire in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo in cui ci sia accesso alla rete internet; nel caso di architetture client-server, invece, è necessaria l'installazione di un software sul computer dell'operatore (client) in grado di interfacciarsi con la base dati presente sul server.

<sup>28</sup> Il datawarehouse "...si definisce come un magazzino di dati, derivati dai sistemi operativi aziendali esistenti e da fonti esterne, standardizzati e consolidati[...]. Esso è il nucleo di un sistema di supporto alle decisioni inteso a fornire al management accesso rapido e semplice a

---

dati storici, integrati e finalizzati a specifici obiettivi...". C. ZILIANI, *E-marketing. Direct, database e internet marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 75.

<sup>29</sup> Per *churn* si intende il passaggio di un cliente alla concorrenza.

<sup>30</sup> Sugli strumenti a supporto della *business intelligence* cfr., tra gli altri, A. CARIGNANI, (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e della comunicazione per le aziende*, McGraw-Hill, Milano, 2003.

<sup>31</sup> Alcuni Autori distinguono, in realtà, tra CRM analitico, operativo e collaborativo. Cfr. P. GREENBERG, *op. cit.*, p. 43. In questo caso, il CRM da noi definito come gestionale è scisso in una parte "operazionale" che viene utilizzata dai dipendenti dei diversi sub-sistemi dell'impresa (marketing, vendite, assistenza, ecc.) e in una componente "collaborativa" che indica il livello del CRM che permette di interagire, oltre che con i clienti, anche con i partner dell'impresa, attraverso un'applicazione per la gestione delle relazioni con i partner (PRM, Partner Relationship Management). In riferimento all'estensione dei processi di gestione delle relazioni con i pubblici rilevanti per l'impresa si veda il paragrafo 5.1.

<sup>32</sup> I sistemi più conosciuti sono quelli destinati alla forza vendita (SFA, Sales Force Automation), quelli di supporto ai contact center (CSM, Contact Center Management) o al personale di assistenza sul campo (FSS, Field Support System).

<sup>33</sup> Sull'importanza delle informazioni nel marketing cfr. G. METALLO, (a cura di), *Il supporto informativo per l'impresa orientata al marketing*, Giappichelli, Torino, 1997, p. 17 e ss.; J. P. PETER, J. H. DONNELLY JR, *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999, p. 41 e ss. Sul tema dell'adeguatezza delle informazioni di marketing negli attuali scenari competitivi cfr. P. KOTLER, *Marketing Management*, Isedi-Utet, Torino, 1993, pp. 124-125.

<sup>34</sup> Sui requisiti necessari per l'infrastruttura informatica del CRM cfr. R. KALAKOTA, M. ROBINSON, *op. cit.*, p. 140. Per accessibilità dei contenuti si fa riferimento alla possibilità effettiva, da parte dei dipendenti, di venire in possesso delle informazioni che vengono richieste; in un sistema informativo aziendale, si distingue l'accessibilità dalla disponibilità, in quanto non tutte le informazioni disponibili sono, in realtà, effettivamente accessibili (poiché non codificate in maniera adeguata, troppo costose, ecc.). Cfr. M. CORNIANI, *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 7; C. SAUNDERS, J. W. JONES, "Temporal sequences in information acquisition for decision making: a focus on source and medium", *Academic of Management Review*, vol. 15, 1990, pp. 29-46.

<sup>35</sup> Sui costi di transazione cfr. O. E. WILLIAMSON, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975. Con riferimento ai fattori strategici di settore è bene evidenziare, che nell'ambito della Resource-based View, per il conseguimento del vantaggio competitivo, gli *strategic industrial factor* servono ad indirizzare lo sviluppo degli *strategic asset*, coerentemente ai caratteri distintivi di unicità e irripetibilità di ciascuna impresa, in altre parole "...l'approccio basato sulle risorse suggerisce, in una prima fase, l'identificazione delle risorse uniche dell'impresa, e, in una successiva fase, la selezione dei mercati nei quali è possibile valorizzare tali risorse...". A. SIANO, *Competenze e comunicazione del sistema impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001, pp. 88-89. La combinazione e la ri-combinazione delle capacità di base (o risorse) avviene per mezzo di capacità di ordine superiore dette capacità dinamiche. Sul ruolo delle capacità dinamiche nel processo di creazione del valore cfr. G.M. GOLINELLI, M. GATTI, A. SIANO, "Approccio sistemico e teoria delle risorse: verso un momento di sintesi per l'interpretazione della dinamica dell'impresa" in G.M. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova, 2002, p. 94 e ss..

---

<sup>36</sup> Sulle capacità dinamiche emergenti cfr. G.M. GOLINELLI, M. GATTI, A. SIANO, *cit.*, in G.M. GOLINELLI, *op. cit.*.

<sup>37</sup> A. SIANO, *op. cit.*, p. 36.

<sup>38</sup> *Ibidem*. Il ricorso all'apprendimento inter-organizzativo, oltre che un'evoluzione rispetto ai primi contributi sulla Resource-Based View, presuppone delle decisioni dell'organo di governo in merito al grado e alle competenze di apertura della struttura operativa. Le competenze di apertura necessarie, in questo caso, sono quelle basate su una relazione intersistemica fondata su un accordo di collaborazione tra sovrasisistema della fornitura e sistema impresa. Cfr. G.M. GOLINELLI, M. GATTI, A. SIANO in G.M. GOLINELLI, *op. cit.*, vol. III, p. 119 e ss..

<sup>39</sup> Sulle forme "intermedie" tra gerarchia e mercato cfr., tra gli altri, G. LORENZONI, (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, Milano, 1992; W.W. POWELL, "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?", *California Management Review*, Fall, 1987; A. SIANO, "Diversità e coesistenza dei livelli decisionali nell'impresa rete", *Sinergie Quaderni*, n. 10, 1994, pp. 117-141.

<sup>40</sup> Per la terminologia e le classificazioni utilizzate per il communication-mix dell'impresa sistema vitale si fa riferimento a A. SIANO, M.G. CONFETTO, "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'impresa*, n.2, 2003.

<sup>41</sup> Cfr. A. FARINET, E. PLONCHARD, *op. cit.*, p. 148; E. GUIDOTTI, *Comunicazione integrata per l'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1998, p. 119.

<sup>42</sup> Cfr. A. SIANO, M.G. CONFETTO, *cit.*; M.G. CONFETTO, *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-based*, Giappichelli, Torino, 2004, cap. 4.

<sup>43</sup> Cfr. M.G. CONFETTO, *op. cit.*, cap. 3.

<sup>44</sup> Cfr. M.G. CONFETTO, *op. cit.*, cap. 4.

<sup>45</sup> Sui rapporti inter-sistemici e la rilevanza dei sovra-sistemi cfr. G. M. GOLINELLI, *op. cit.*, 2000, p. 167 e ss.

<sup>46</sup> Cfr. F.F. REICHEILD, *op. cit.*, pp. 104-115. L'Autore sostiene che la maggiore fedeltà dei dipendenti fa diminuire il tasso di turn-over degli stessi producendo economie di gestione nel reperimento e nella formazione della forza lavoro.

<sup>47</sup> Cfr. A.G. BUSACCA, *L'era del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 240 e ss. Secondo l'Autore, un sistema di ERM per raggiungere tali obiettivi dovrebbe essere costituito da un'intranet suddivisa in diverse aree (informativa, addestramento, gestione del tempo e delle spese, gestione del sistema di incentivazione), ciascuna dedicata ad un aspetto specifico della relazione dipendente-impresa.

<sup>48</sup> Cfr. G. M. GOLINELLI, *op. cit.*, vol. I, 2000, p. 95.

<sup>49</sup> Cfr. A.G. BUSACCA, *op. cit.*, p. 256.

<sup>50</sup> Un sistema di IRM, dal punto di vista della comunicazione, si avvale di una molteplicità di mezzi a supporto degli specifici obiettivi da realizzare (es. contact center a supporto della sottoscrizione degli investimenti; sito web dedicato agli *investors* in cui sono presenti la quotazione in borsa del titolo, i prospetti SEC e/o Consob, i comunicati stampa a carattere economico-finanziario, ecc.). A.G. BUSACCA, *op. cit.*, pp. 258-259.

<sup>51</sup> In particolare ci riferiamo a quei partners di filiera che hanno rapporti stabili, significativi e continuativi con il sistema impresa, definiti, tecnicamente, *co-makers*. Cfr. S.M. BRONDONI, "Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa", *Sinergie*, n. 43-44, 1997, p. 13.

---

<sup>52</sup> Cfr. P. GREENBERG, *op. cit.*, p. 43.

<sup>53</sup> Cfr. A. SIANO, M.G. CONFETTO, *cit.*.

<sup>54</sup> La natura della comunicazione è non formale, quando il linguaggio è analogico, risulta cioè composto da un insieme di segni non codificati relativi all'uso del corpo e della voce, distinguibile in:

- linguaggio non verbale (postura, prossemica, gesti delle braccia e delle mani, ecc.);
  - linguaggio paraverbale (paralinguistica o prosodia: toni, tempi, timbro e volume della voce).
- Cfr. C. CASULA, "La comunicazione interpersonale", in E. INVERNIZZI, *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, 2001, pp. 54-69.

<sup>55</sup> La tripartizione dei possibili obiettivi del marketing diretto (lead, order e traffic generation) è ripresa da Morgan Stanley, *Internet Advertising Report* (1996) in A. MANDELLI, *Internet Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1998, p. 209.

<sup>56</sup> A dire il vero se il direct mail evidenzia dinamiche di costo stabili nel corso degli anni, non si può dire lo stesso per il telemarketing che, in virtù della tecnologia CTI (Computer Telephony Integration) e di soluzioni contrattuali "atipiche" degli operatori impiegati, presenta andamenti decrescenti.

<sup>57</sup> Cfr. P. KOTLER, *op. cit.*, p. 884. La *redemption*, nel direct marketing, indica il tasso di risposta ottenibile e si esprime attraverso il rapporto tra numero di contatti e numero di risposte pervenute. L'indice di *redemption* è evidentemente collegato all'ampiezza dell'audience che si va a colpire; nei mezzi di comunicazione di massa avremo, perciò, tassi di risposta notevolmente più bassi rispetto a mezzi che, essendo più mirati, riescono a coinvolgere in maniera più efficace il pubblico coperto dalla comunicazione. Cfr. M.C. OSTILLIO, *Il direct marketing. Comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas, Milano, 1992, p. 54.

<sup>58</sup> Per passaparola (interattivo-pianificabile) si intende il trasferimento di opinioni e informazioni all'interno di un ambito di comunicazione mediato da mezzi di comunicazione telematici. In effetti, non è possibile sostenere che il passaparola sia annoverabile a pieno titolo tra le forme del piano di comunicazione aziendale poichè riguarda relazioni instaurabili tra componenti esterne al sistema d'impresa non controllabili pienamente dai *decision-maker* del piano.

<sup>59</sup> Un esempio può essere rappresentato dall'utilizzo di *community* (forum, chat, ecc.) per fare incontrare sul sito aziendale clienti - effettivi o potenziali - con interessi simili.

<sup>60</sup> E' ovvio che, per contestualizzare i mezzi, vale a dire per trasformarli da canali generici in canali "specifici", occorre ragionare in termini di veicoli. Ad es. se il mezzo generico è la stampa quotidiana, il contenitore specifico sarà la testata giornalistica (es. La Repubblica) che permette di veicolare il messaggio al pubblico prescelto.

<sup>61</sup> Per definire i mezzi "a comunicazione interpersonale" è necessaria la presenza contemporanea dei seguenti elementi distintivi:

- comunicazione diretta (compresenza spaziale e/o temporale);
- veicolazione della componente non formale della comunicazione, accanto a quella formale;
- bidirezionalità (interattività) della comunicazione.

Cfr. A. SIANO, M.G. CONFETTO, *cit.*

<sup>62</sup> La categoria dei canali di comunicazione *non interpersonali* non esclude i fattori distintivi della categoria dei mezzi di comunicazione interpersonale (comunicazione diretta, non formale e formale, bidirezionale) ma può contemplare, a seconda dei mezzi utilizzati, anche

---

fattori opposti (comunicazione indiretta, unidirezionale). Cfr. A. SIANO, M.G. CONFETTO, *op. cit.*

<sup>63</sup> Ad esempio, è frequente nelle fiere la pratica di chiedere ai visitatori degli stand aziendali di compilare questionari, schede di registrazione, ecc., in cambio di un piccolo omaggio.

<sup>64</sup> Cfr. J. CURRY, S. MEACCI, *Il customer marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1994, p. 83. È da precisare che il costo assoluto è in grado di dare solo un'indicazione di massima sulla convenienza economica del canale da scegliere, poiché, trascurando il rapporto con l'audience, rappresenta un'informazione generica e, come tale, poco utile se non contestualizzata. Valutazioni di convenienza economica comportano, perciò, la necessità di considerare il costo contatto di ciascun veicolo.

<sup>65</sup> Per personale front-office intendiamo sia la forza vendita, costituita da agenti e rappresentanti, che si pone, nella filiera di produzione, tra il livello di produzione e quello di distribuzione, sia il personale di contatto (relativo alle attività *field*), costituito dai soggetti che, per conto dell'impresa, hanno rapporti con i clienti finali.

<sup>66</sup> Per canali (o mezzi) proattivi si intendono quelli che "ricercano" attivamente il cliente; si distinguono da quelli reattivi (es. i punti vendita) che, invece, "aspettano" il cliente. Cfr. A.G. BUSACCA, *op. cit.*, p. 212.

<sup>67</sup> Ad esempio un agente di vendita fornito di un portatile, collegato al datawarehouse aziendale, sarà in grado di conoscere i dati relativi al cliente che andrà a visitare (quantità acquistate, tipi di prodotti, modalità di pagamento preferite, ecc.) con evidenti benefici sulla successiva interazione che svilupperà con lo stesso.

<sup>68</sup> Ad esempio attraverso moduli prestampati da compilare dopo la visita.

<sup>69</sup> Nei mezzi che realizzano un tipo di contatto "non face-to-face" il processo comunicativo interpersonale si attiva tramite l'utilizzo di strumentazioni a supporto degli interlocutori, per consentirne il dialogo a distanza. Cfr. A. SIANO, M.G. CONFETTO, *cit.*

<sup>70</sup> Sui sistemi di mezzi cfr. A. SIANO, M. G. CONFETTO, *cit.*

<sup>71</sup> La mailing list è un indirizzario contenente i nominativi dei soggetti da contattare attraverso azioni di direct mail (o telemarketing).

<sup>72</sup> Per *lead* si intende un contatto utile, vale a dire un prospect (potenziale cliente) che può trasformarsi in cliente.

<sup>73</sup> Dal punto di vista tecnico, chiedere il consenso a ricevere messaggi a carattere informativo-pubblicitario vuol dire utilizzare esclusivamente liste opt-in - in cui sono presenti indirizzi di soggetti che hanno dato preciso assenso alla comunicazione - e, quindi, evitare la pratica fastidiosa e controproducente dello spamming (invio indiscriminato di messaggi non richiesti). Sul concetto di "permesso" nel marketing e nella comunicazione cfr. S. GODIN, *Permission marketing*, Parole di Cotone, 1999; G. METALLO, V. MARINO, G. FESTA, "Dal permission marketing al virtuous marketing: l'approccio sistemico alla fidelizzazione", *Esperienze d'impresa*, n. 1, 2002, pp. 7-8.

<sup>74</sup> Il Voip (voice over internet protocol) è la trasmissione vocale in tempo reale sulla rete internet. Il Voip consente al cliente, cliccando su un bottone, di iniziare una conversazione telefonica mentre sta navigando sul sito web dell'azienda. Cfr. S. BERESFORD, *Customer communication*, CRM Forum Resources, 2001, p. 13.

<sup>75</sup> Nel caso di funzioni di customer service, gli sms sono impiegati soprattutto dai gestori della telefonia mobile (es. informazioni sullo stato della scheda ricaricabile o sul contratto telefonico). Per quanto riguarda le attività di promozione via sms (m-coupon, promozioni last-second, ecc.) possono essere utilizzati da qualsiasi tipo di impresa per raggiungere diversi tipi di obiettivi (fidelizzazione dei clienti ad alto valore, mantenimento, ecc.).

---

<sup>76</sup> Ad es. un operatore di un contact center, attraverso gli strumenti di CSM (Contact Center Management), conosce la classe di valore del cliente (cliente top, cliente ad elevato potenziale, ecc.) con cui interagisce e, in base a questa, potrà scegliere (e/o consigliare) i canali più adatti al grado di sviluppo del suo ciclo di vita. Sulla differenziazione del communication-mix in relazione al valore dei clienti si rimanda al paragrafo 7.

<sup>77</sup> Per minimizzazione del tempo impiegato per il contatto si intende il rispetto, per il canale di CRM, del requisito di tempestività, "...che è relativo all'intervallo temporale che intercorre tra il momento in cui sorge l'esigenza informativa e l'ultimo momento utile per l'utilizzo dell'informazione richiesta". Cfr. M. CORNIANI, *op. cit.*, p. 8.

<sup>78</sup> Cfr. B.J. PINE, D. PEPPERS, M. ROGERS, "Do you want to keep customer forever?", *Harvard Business Review*, marzo-aprile, 1995, pp. 103-114. La *learning relationship*, secondo gli Autori, è quella relazione di apprendimento che permette all'impresa, gradualmente, di conoscere in profondità i propri clienti e di istituire le interazioni più adatte alle loro esigenze e alle necessità dell'impresa stessa.

<sup>79</sup> In questo caso la *learning relationship* è creatrice dei c.d. meccanismi di *lock-in*, vale a dire delle "barriere all'uscita della relazione". Tali barriere determinano, per il cliente, un innalzamento dei costi di transizione verso i concorrenti (*switching cost*) rendendo difficoltosa la scelta di una diversa alternativa d'offerta.

<sup>80</sup> Secondo una recente ricerca condotta da Xerox (2001), il 55% degli investimenti in CRM è dedicato alla creazione di call center.

<sup>81</sup> L'evoluzione del call center passa attraverso quattro fasi storiche differenti: ufficio reclami (call center tradizionale - anni '60), fabbrica dei reclami (call center avanzato - anni '70), nodo di comunicazione (integrazione customer care - anni '80-'90) e, attualmente, nodo di vendita e di gestione della relazione con il cliente (contact center strategico). Cfr. S. BAGNARA, E. DONATI, T. SCHAEEL, *Call & contact center*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, pp. 5-13; A. FARINET, E. PLONCHARD, *op. cit.*, p. 151; O. AMBROSO, *Customer Relationship Marketing. Come valorizzare il capitale clienti*, Milano, Etas, 2001, p. 28.

<sup>82</sup> Sul concetto di "sistema di mezzi" e sulle relative tipologie si veda A. SIANO, M.G. CONFETTO, *cit.*

<sup>83</sup> Nel caso di un call center integrato con la tecnologia internet si parla di web contact center o web enabled contact center (WECC).

<sup>84</sup> Cfr. S. BAGNARA, E. DONATI, T. SCHAEEL, *op. cit.*, p. 5.

<sup>85</sup> *Ibidem*, p. 39.

<sup>86</sup> Il "rep" (abbr. di customer contact representative) è il nomignolo con cui vengono chiamati, di solito, gli operatori dei call center.

<sup>87</sup> Un'ulteriore possibilità di gestione della chiamata si ha quando la richiesta è conclusa richiamando il cliente (*call back solution*).

<sup>88</sup> Sul legame esistente tra soddisfazione cumulata e loyalty del cliente si veda, tra gli altri, M. COSTABILE, *op. cit.*, p. 118 e ss. e G. IASEVOLI, *op. cit.*, p. 105 e ss.

<sup>89</sup> Cfr. P. GREENBERG, *op. cit.*, p. 193.

<sup>90</sup> Cfr. P. PICIOCCHI, C. BASSANO, "La progettazione di un call center strategico: un contact center integrato" in AA.VV., *Situazioni Problematiche d'Impresa*, Edizioni culturali internazionali, 2003, p. 302.

<sup>91</sup> Ad es. una chiamata che si conclude positivamente al di sotto del tempo medio di gestione (durata media chiamate) spesso non viene considerata come un buon risultato. Cfr. F. TOURNIAIRE, *op. cit.*, p. 229.

<sup>92</sup> D. PEPPERS, M. ROGERS, B. DORF, *op. cit.*, p. 266.

---

<sup>93</sup> Il *customer retention rate* è dato dal rapporto fra il numero rilevato a fine anno di clienti che già esistevano all'inizio dell'anno e il numero complessivo di clienti esistenti all'inizio dell'anno.

<sup>94</sup> Cfr. G. IASEVOLI, *op. cit.*, p. 121 e ss.; M. COSTABILE, *op. cit.*, p. 149 e ss.; D. PEPPERS, M. ROGERS, B. DORF, *op. cit.*, p. 51. Data la difficoltà di rilevazione del LTV, alcuni Autori preferiscono semplificare la dimensione analitica calcolando il valore attuale (definito come valore di lungo periodo del cliente) moltiplicando il margine per vendita unitaria del cliente per il numero di vendite medie a ciascun cliente (cfr. S. RAPP, T. COLLINS, *La grande svolta del marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992); altri, invece, preferiscono usare metodi basati su matrici multifattoriali (cfr. M. CAVALLONE, *Oltre la fidelizzazione*, Franco Angeli, pp. 73-75) più semplici da rilevare e comprensivi di elementi intangibili (forza della relazione dell'impresa, possibilità di passaparola positivi, ecc.). Soprattutto nel direct marketing si tende, invece, a utilizzare la tecnica denominata RFM (recency, frequency e monetary value) per estrarre i nominativi migliori dai customer database e suddividere, quindi, i clienti in "classi". Sulla tecnica RFM si veda B. STONE, *Direct Marketing. I metodi e le tecniche vincenti*, Il Sole 24 ore, Milano, 1996, p. 39 e ss. oppure J. SCHMID, A. WEBER, *Database marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999, p. 145 e ss.

<sup>95</sup> Ad es. un cliente dell'impresa *alfa* acquista il prodotto A da quest'ultima e i prodotti B e C da altri produttori, pur essendo tali prodotti nella gamma offerta dall'impresa *alfa*. In questo caso, il valore potenziale del cliente per l'impresa *alfa* rappresenta, quindi, il valore che essa può ottenere riuscendo a soddisfare anche gli altri bisogni del cliente stesso e riguarda la probabilità che l'impresa *alfa* ha di vendere a tale cliente anche prodotti di tipo B e C.

<sup>96</sup> La classificazione da noi proposta è un adattamento dei profili individuati da D. PEPPERS, M. ROGERS, B. DORF, *op. cit.*, pp. 51-53. Gli Autori individuano tre classi di clienti in relazione al valore che essi rappresentano per l'impresa: i) Clienti Più Pregiati. Sono i clienti che corrispondono nella nostra esemplificazione ai "clienti top"; ii) Clienti Coltivabili. Tali clienti rientrano nella categoria "clienti ad elevato potenziale"; iii) Clienti Sotto Zero. In questa classe sono compresi clienti con possibilità di rivitalizzazione (per noi "clienti medi") e clienti non più redditizi ("clienti a basso potenziale"). L'introduzione di un'ulteriore categoria ("clienti medi") è sembrata opportuna per diversificare in maniera più accurata le azioni di comunicazione rivolte a profili molto diversi tra loro; i "clienti medi" assumono, nella nostra impostazione, un ruolo distinto, in quanto, data la loro peculiarità, possono essere oggetto di azioni di sviluppo che comportano il passaggio verso la classe superiore.

<sup>97</sup> E' diffusa in ambito manageriale - e confermata da alcune rilevazioni empiriche - il principio di Pareto/Juran (o legge dell'80/20) secondo cui l'80% del fatturato di un'impresa dipende dal 20% dei clienti.

<sup>98</sup> Ad es. con la forma promozione delle vendite sarà opportuno proporre incentivi personalizzati (es. buoni sconto, omaggi, ecc.) in linea con gli acquisti precedentemente effettuati dal cliente.

## Bibliografia

- AMBROSO O., *Customer Relationship Marketing*, Etas, Milano, 2001.  
BAGNARA S., DONATI E., SCHAEEL T., *Call & contact center*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.  
BERESFORD S., *Customer communication*, CRM Forum Resources, 2001.

- 
- BRONDONI S.M., "Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa", *Sinergie*, n. 43-44, 1997.
- BUSACCA A.G., *L'era del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, UTET, Torino, 1994.
- CARIGNANI A., (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e della comunicazione per le aziende*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- CASULA C., "La comunicazione interpersonale", in INVERNIZZI E., *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, 2001.
- CHAFFEY D., MAYER R., JOHNSTON K., CHADWICK E. F., *Internet Marketing*, Apogeo, Milano, 2001.
- CONFETTO M.G., *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-based*, Giappichelli, Torino, 2004.
- CORNIANI M., *Sistema informativo aziendale e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2000.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- COZZI G., FERRERO G., *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino, 2000.
- CRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYNE D., *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, 1991.
- CURRY J., MEACCI S., *Il customer marketing: identificare, acquisire, mantenere e sviluppare i clienti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1994.
- DEMARIE M. L., "Servizi di Analytical CRM in modalità ASP", Telecom Italia Lab, Data Warehouse & Business Intelligence Conference, 28 settembre 2001.
- DEMATTE C., (a cura di), *E-business. Condizioni e strumenti per le imprese che cambiano*, Etas, Milano, 2001.
- FARINET A., PLONCHARD E., *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*, Etas, Milano, 2002.
- GILMORE J. H., PINE B. J., "The Four Faces of Mass Customization", *Harvard Business Review*, vol. 75, n.1, 1997.
- GODIN S., *Permission marketing. Trasformare gli estranei in amici e gli amici in clienti*, Parole di Cotone, 1999.
- GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Cedam, Padova, 2002.
- GRANDINETTI R., *Reti di Marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano, 1995.
- GREENBERG P., *CRM. Customer Relationship Management*, Apogeo, Milano, 2001.
- GRÖNROOS C., "Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, n.13, 1997.
- GUIDOTTI E., *Comunicazione integrata per l'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- KALAKOTA R., ROBINSON M., *e-Business*, Apogeo, Milano, 2000.
- KOTLER P., "Explores the new marketing paradigm", *Marketing Science Institute Review*, Spring 1991.
- KOTLER P., *Marketing Management*, Isedi-Utet, Torino, 1993.

- 
- IASEVOLI G., *Il valore del cliente*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- INVERNIZZI E., *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, 2001.
- LORENZONI G., (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, Milano, 1992.
- MANDELLI A., *Internet Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1998.
- METALLO G., (a cura di), *Il supporto informativo per l'impresa orientata al marketing*, Giappichelli, Torino, 1997.
- METALLO G., MARINO V., FESTA G., "Dal permission marketing al virtuous marketing: l'approccio sistemico alla fidelizzazione", *Esperienze d'impresa*, n.1, 2002.
- NIGRO C., TRUNFIO M., "Dal call center al customer relationship center. Il caso Poste Italiane S.p.A.", in AA.VV., *Situazioni Problematiche d'Impresa*, Edizioni culturali internazionali, 2003.
- OSTILIO M.C., *Il direct marketing. Comunicare in modo efficace con i clienti*, Etas, Milano, 1992.
- PETER J. P., DONNELLY JR J. H., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.
- PEPPERS D., ROGERS M., DORF B., *Marketing one to one*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- PICIOCCHI P., BASSANO C., "La progettazione di un call center strategico: un contact center integrato" in AA.VV., *Situazioni Problematiche d'Impresa*, Edizioni culturali internazionali, 2003.
- PINE B.J., *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, 1992.
- PINE B.J., PEPPERS D., ROGERS M., "Do you want to keep customer forever?", *Harvard Business Review*, marzo-aprile, 1995.
- POWELL W.W., "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?", *California Management Review*, Fall, 1987.
- RAPP S., COLLINS T., *La grande svolta del marketing*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1992.
- REICHEILD F.F., SASSER E., "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, 1990.
- REICHEILD F.F., *Il fattore fedeltà: clienti, dipendenti, investitori fedeli per la redditività d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1997.
- SAUNDERS C., JONES J. W., "Temporal sequences in information acquisition for decision making: a focus on source and medium", *Academic of Management Review*, vol.15, 1990.
- SCHMID J., WEBER A., *Database marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.
- SCOTT W.G., (a cura di), *Il commercio elettronico*, Isedi, Torino, 1999.
- SIANO A., "Diversità e coesistenza dei livelli decisionali nell'impresa rete", *Sinergie Quaderni*, n. 10, 1994.
- SIANO A., *Competenze e comunicazione del sistema impresa. Il vantaggio competitivo tra ambiguità e trasparenza*, Giuffrè, Milano, 2001.
- SIANO A., CONFETTO M.G., "Fonti-aree-forme-mezzi-veicoli: un modello per la scelta del communication-mix nell'impresa sistema vitale", *Esperienze d'impresa*, n. 2, 2003.
- STONE B., *Direct Marketing. I metodi e le tecniche vincenti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1996.
- TARALLO P., *Business@Risk*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- TOURNAIRE F., *CRM*, Mc-Graw-Hill, Milano, 2003.
- TROILO G., *Marketing Knowledge Management. La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*, Etas, Milano, 2000.

A. SIANO, A. VOLLERO, M. CONFETTO, "CRM e scelte di comunicazione d'impresa", *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S3, 2005, pagg. 53-88.

---

WILLIAMSON O. E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.

WIND J., RANGASWAMY A., "Customerization: the next revolution in mass customization", *Journal of Interactive Marketing*, vol.15, n.1, winter, 2001.

ZILIANI C., *E-marketing. Direct, database e internet marketing*, McGraw-Hill, Milano, 2001.