

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

FACOLTA' DI ECONOMIA

CORSO DI LAUREA IN MARKETING

GESTIONE STRATEGICA

DELL'INFORMAZIONE

NELL'INTERMEDIARIO ASSICURATIVO

Relatore:

Chiar.mo Prof. CLAUDIO CACCIAMANI

Correlatrice:

Chiar.ma Prof. sa CRISTINA ZILIANI

Correlatore esterno:

Prof. BRUNO MAGGIOLO

Laureando:

GIOVANNI CANALI

Anno Accademico 2002-2003

## INDICE

Premessa	pag. 3
----------	--------

### PARTE – I –

I) L'importanza dell'informazione	pag. 6
1.1) La conoscenza del cliente	pag. 9
1.2) Dal mass marketing al database marketing	pag. 17
II) Il Customer Relationship Management	pag. 25
2.1) Cosa significa Customer Relationship Management	pag. 25
2.2) Ambito di applicazione del Customer Relationship Management	pag. 32
2.3) Customer Relationship Management e intermediario assicurativo	pag. 39

### PARTE – II –

III) Le variabili	pag. 45
4.1) Raccolta e selezione	pag. 47
4.2) Preparazione e analisi	pag. 58

IV ) Il modello di indagine	pag.	65
4.1) Costruzione di un database	pag.	71
4.2) Le logiche di funzionamento	pag.	85

PARTE – III –

V ) Gli obiettivi promozionali	pag.	94
5.1) L’e-mail marketing	pag.	95
5.2) Il controllo dei risultati	pag.	115
VI ) Gli obiettivi commerciali	pag.	123
6.1) Il telemarketing	pag.	125
6.2) La gestione delle relazioni telefoniche	pag.	130

PARTE – IV –

VII ) Customer Relationship Management, privacy ed etica	pag.	138
7.1) Customer Relationship Management e rispetto della privacy	pag.	138
7.2) Customer Relationship Management ed etica	pag.	144
Conclusioni	pag.	150

A mio padre, amorevole  
guida e punto di riferimento  
nella vita.

## **Ringraziamenti**

Non sarebbe stato facile redigere la tesi senza l'aiuto di alcune persone che, con competenza e premura, si sono sforzate di facilitarmi il compito di selezionare i contenuti e migliorare la forma lessicale e grammaticale del testo.

Un ringraziamento particolare al Prof. Claudio Cacciamani per i contatti forniti, la professionalità dimostrata e i nuovi orizzonti culturali che mi ha mostrato.

Si ringrazia di cuore, quindi, il Dott. Bruno Maggiolo, esperto di CRM e giornalista di fama per alcune testate finanziarie nazionali, il Dott. Davide Morosi, responsabile marketing Gruppo Bayerische; Dott.sa Federica Ielasi, esperta di CRM e assistente universitaria; **Dott.sa Fabiana Condò, responsabile consumer ANIA**; nonché le seguenti aziende operanti nel settore assicurativo: Lloyd Adriatico Assicurazioni, Toro Assicurazioni, Fondiaria - Sai Assicurazioni, Generali Assicurazioni e i relativi agenti; Organizzazione & Servizi S.r.l. nella persona di Carlo Canali.

Grazie di cuore, inoltre, alla mia famiglia, in particolare a mia madre e mia nonna, per la pazienza e la comprensione che mi hanno riservato, nonché per l'aiuto tecnico prestato.

Grazie anche a tutti coloro che, pur non direttamente menzionati, in qualche modo mi sono stati d'aiuto.

## *Bibliografia*

- BATESON J., "Gestire il marketing dei servizi", Apogeo, 2000
- BIANCHI T., "Manuale di telemarketing", AIDA Editions, 2002
- BUSACCA A.G., "L'era del cliente", Ed. Il Sole 24 ore, 1999
- BUSACCA A.G., "Costruire la fedeltà", Ed. Il Sole 24 ORE, 1998
- CAMILLO F., TASSINARI G., (a cura di), "Data mining, Web mining e Crm. Metodologie, soluzioni e prospettive", Franco Angeli, 2002
- CASARIN FRANCESCO, "La segmentazione del mercato dei beni di consumo" CEDAM
- CHILLIN PIER FRANCO, "Access 2002 in tasca", Finson, 2002
- COLBERT FRANCOIS, "Marketing delle arti e della cultura", ETAS, 2003
- DEL CIELLO N., "Metodi di data mining per il CRM" Franco Angeli, 2000
- DYCHE' J., "e-Data: come trasformare i dati in informazione con tecniche di Data Warehousing e Data Base Marketing", Apogeo, 2000
- FARINET A., PLONCHER E., "Customer Relationship Management. Approcci e metodologie", Etas, 2002

GANDOLFI V., "Economia e gestione delle imprese", Ed. Campus, 2000

MAGGIOLO B., "Le imprese di assicurazione e il Customer Relationship Management", Quaderni Cerap-Bocconi, 2001

MAGGIOLO B., "La comunicazione come fattore strategico nella gestione dei rapporti con l'assicurato", Quaderni Cerap-Bocconi, 1999

MANDELLI A., "Internet Marketing", McGraw Hill, 1998

McFARLAN F. WARREN, "Gestione strategica delle tecnologie per l'informazione", ISEDI

MOLTENI LUCA, "L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing", EGEA , SDA Bocconi

ORTLAND G., "Il telemarketing", Franco Angeli, 1988

OSTILLIO M.C., "Customer Database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni", Egea, 2002

OSTILLIO M.C., "Customer Database", Egea, 2002

PELLICELLI G., "Il marketing internazionale" ETAS, 2000

PELLICELLI G., "Il marketing", utet, 1999

PISANI R. (a cura di), "L'information technology nelle agenzie di assicurazione", Egea, 2000

VALDANI E., "Marketing strategico", Etas, 1995

ZILIANI C., "E-marketing, direct, database e internet marketing" McGraw Hill,  
2001



## Sitografia

<http://www.1to1.com>

<http://www.advertising.it>

<http://www.angelfire.com>

<http://www.apogeeonline.com>

<http://www.arcanetconsulting.com.it>

<http://www.babel.it>

<http://www.bcentral.it>

<http://www.cineca.it>

<http://www.customersat.com>

<http://www.datawarehouse.dci.com>

<http://www.dmeurope.it>

<http://www.dmriview.com>

<http://www.e.CustomerRelationshipManagement.com>

<http://www.ecrm.it>

<http://www.edipi.it>

<http://www.forrester.com>

<http://www.freewebs.com>

<http://www.gartner.com>

<http://www.giurdanella.it>

<http://www.i.dome.giallo.com>

<http://www.idcresearch.it>  
<http://www.idg.it>  
<http://www.imtstrategies.com>  
<http://www.inetitalia.it>  
<http://www.internetadvertising.org>  
<http://www.managerzen.it>  
<http://www.marketingtoday.com>  
<http://www.milanofinanza.it>  
<http://www.mktg.it>  
<http://www.mymarketingnet.it>  
<http://www.nautac.it>  
<http://www.oracle.com>  
<http://www.ottantaventi.it>  
<http://www.permission.com>  
<http://www.qualisteam.com>  
<http://www.rightnow.com>  
<http://www.salesware.it>  
<http://www.sda.uni-bocconi.it>  
<http://www.sole24ore.it>  
<http://www.spss.com>  
<http://www.studiocapello.it>  
<http://www.sysandorg.it>

<http://www.targetlab.it>

<http://www.valuelab.it>

<http://www.vega.it>

<http://www.webmarketingsociety.it>

<http://www.wmtools.com>

## **Emerografia**

BERTOLUCCI M. "Marketing di relazione e customer intelligence", IRSA informa, Giugno-Luglio 2003

BODEGA D., MANZOLINI L., "Customer Relationship Management", Sviluppo e organizzazione, n° 184, marzo/aprile 2001

BOUROCHE J., "Il Customer Relationship Management in pratica: architettura, obiettivi e case studies", Lettera Marketing ABI n° 1, 2001

CAPITANI,BORETTI,ROSATI, "La gestione dell'informazione e l'utilizzo di internet" IFNIA, quaderno 5

CINEAS, "Management per Agenti Assicurativi", Ottobre 2003

COLOMBO M., "Come impostare e rendere efficace una strategia di Customer Relationship Management", Lettera Marketing ABI, n. 6, 2000

CRM News 01-2000, "La tutela della privacy e le tecniche di marketing 1to1"

CRM News 01-2000,"La tutela della privacy e le tecniche di marketing 1to1"

DALLAGLIO E., "Creare valore gestendo i clienti" Irsa informa N°2, Giugno 2003

Il sole 24ore, "Il cliente guidi il nuovo marketing", 1 Ottobre 2003

GOETZ M., “Siete davvero pronti per il Customer Relationship Management”,  
web marketing tools, Ottobre 2003

MOROSI DAVIDE, “CRM; linee guida e orientamento del progetto”, 2002,  
Gruppo Bayerische

PEREGO N., “Datawarehouse e data mart”, articolo M&F

POLI M., “Data mining: tra mito e realtà”, Economia & Management, n. 1,  
Etas, Milano, 2001

SABBADIN E. e BAIETTI I., “Disruption e comunicazione” Dispensa delle  
lezioni 2001

Soluzioni informatiche, “La gestione delle informazioni aziendali”, Nov. 2001

TARDIA T. “Il marketing telefonico” PMI n° 2/2002

TRAVERSINI R., “Il Customer Relationship Management integrato per  
massimizzare l’efficacia di ogni contatto con il cliente”, Lettera Marketing  
ABI, n. 1, 2001

TURIONI F., Febbraio 2001, “Integrazione Customer Relationship Management e Supply  
Chain, i motori della nuova impresa”, dossier di ZeroUno n°.229

Web Marketing Tools, “Cultura per l’orientamento al cliente”, Ottobre 2003

Web Marketing Tools, Novembre 1999

Wmt Weekly, newsletter N° 9; Web Marketing Tools

**Indice delle figure e grafici**

Figura 1:	Determinanti dell'importanza strategica di un cliente	pag. 15
Figura 2:	Determinanti della difficoltà di gestione di un cliente	pag. 15
Figura 3:	La classificazione dei clienti	pag. 16
Figura 4:	Cambiamenti nell'organizzazione aziendale	pag. 23
Figura 5:	Il mercato europeo del Customer Relationship Management	pag. 34
Figura 6:	Come si divide il business del Customer Relationship Management	pag. 36
Figura 7:	Non solo tecnologia	pag. 38
Figura 8:	Le variabili demo – socioeconomiche	pag. 52
Figura 9:	Variabili geografiche	pag. 53
Figura 10:	Variabili di personalità	pag. 54
Figura 11:	Variabili determinanti per lo sviluppo di un sistema Customer Relationship Management	pag. 57
Figura 12:	Processi tecnici facenti parte un sistema	

	Customer Relationship management	pag. 66
Figura 13:	Sviluppo temporale delle fasi facenti parte un sistema Customer Relationship Management	pag. 69
Figura 14:	Tabella raccolta dati di un database	pag. 75
Figura 15:	Sistema aziendale di gestione dell'informazione	pag. 79
Figura 16:	Alimentazione dei data mart per mezzo di data warehouse	pag. 85
Figura 17:	Vantaggi del data mining	pag. 87
Figura 18:	Funzionalità dei sistemi data mining	pag. 89
Figura 19:	Data retrieval / Data Mining	pag. 90
Figura 20:	Interattività e uso del telefono	pag. 125
Figura 21:	Alcune motivazioni alla base dello sviluppo del telemarketing	pag. 126
Figura 22:	I vantaggi generati dal telemarketing	pag. 129



## PREMESSA

Questo elaborato nasce dall'esigenza di concludere un ciclo di studi, orientato all'economia, al marketing, all'informatica e al mondo delle assicurazioni; materie che suscitano curiosità e necessitano approfondimenti accurati per poter essere legate. Solo questa unione può dare nuovi impulsi e vigore a un settore statico e in crisi, come quello della distribuzione assicurativa italiana.

Sono molte le fonti che individuano nella mancata comunicazione con il cliente e con la direzione, il nodo da sbrogliare per recuperare credibilità e competitività verso l'utenza.

L'aumentata concorrenza, favorita dall'ingresso sul mercato di nuovi e potenti competitors, assottiglia le quote di mercato disponibili, rendendo, così, più decisa la convinzione che non sia fondamentale acquisire nuovi clienti, bensì accrescere il life time value di ciascuno di quelli già in portafoglio.

Queste tendenze sono le determinanti del lavoro svolto, che si pone l'obiettivo di individuare il sistema più efficace di gestione strategica dell'informazione nell'intermediario assicurativo, per la quale si intende ogni dato e conoscenza sul cliente e sul mercato, al fine di stabilire un target di riferimento e decidere nuove strategie, nonché aumentare la customer satisfaction.

È essenziale coniugare: conoscenze economiche, poiché la funzionalità di questo modello è riposta nell'aumento del fatturato di medio-lungo termine;

conoscenze di marketing, dato che solo tramite strategie di marketing è possibile rivolgersi con successo al cliente e con una pianificazione efficiente è altresì possibile la fidelizzazione del cliente medesimo; conoscenze informatiche, perché non sarebbe possibile gestire una grossa massa di dati senza l'ausilio del computer, e tanto meno sarebbe probabile gestire con efficacia ed efficienza le comunicazioni interne ed esterne in azienda; conoscenze assicurative, essenziali per poter capire le esigenze dell'intermediario assicurativo, in funzione delle variabili di mercato che lo influenzano.

Il lavoro è diviso in quattro parti: la prima è dedicata alla descrizione del mercato e all'individuazione del miglior modello di gestione dell'informazione; la seconda illustra il modo di realizzare il modello proposto; la terza sviluppa gli strumenti di marketing necessari per attuare un'efficace comunicazione; la quarta conclude il lavoro esprimendo un parere sul corretto utilizzo di strumenti delicati e, se usati in modo scorretto, pericolosi per l'azienda stessa.

Nel dettaglio, il primo capitolo descrive quanto sia importante conoscere il mercato e il cliente, per ottenere il maggior numero di informazioni possibili, e sviluppare così strategie di database marketing, abbandonando la logica del mass marketing.

Il secondo capitolo, illustra il cuore del modello: il Customer Relationship Management, esplorandone le caratteristiche e le prospettive possibili per l'intermediario assicurativo.

Il terzo capitolo è dedicato all'informazione e allo studio di quest'ultima, definendo le norme per raccogliere e utilizzare i dati, nonché come analizzarli e studiarli, argomenti approfonditi più tecnicamente nel quarto capitolo, dedicato maggiormente all'aspetto informatico del modello.

Il quinto capitolo tratta di e-mail marketing, una formula di successo nello sviluppo di relazioni a lungo termine e, se ben impostato, foriero di buoni risultati nel tempo; lo stesso discorso è valido per il telemarketing, materia di digressione del sesto capitolo, orientato a dare maggior importanza al telefono, come strumento di contatto fondamentale con i clienti e i colleghi dell'azienda.

In fine, il settimo capitolo esamina gli aspetti legali, nonché etici e morali, del Customer Relationship Management, tratta argomenti quali tutela della privacy e marketing etico, discipline sempre più attuali nel determinare il successo di strategie di comunicazione.

## PARTE – I –

### CAPITOLO – I –

#### L'IMPORTANZA DELL'INFORMAZIONE

Nella società attuale, sia per la globalizzazione dei mercati, trainati dall'innovazione tecnologica, sia per i processi di competizione economica, molti vincoli spazio-temporali sono stati rimossi, ampliando l'universo culturale dell'uomo. Nuovi valori e nuovi modi di comportamento influenzano profondamente l'evoluzione dei bisogni del consumatore, alla ricerca di maggior tempo libero e di semplificare la propria quotidianità.

Il sistema economico dagli anni sessanta a oggi, ha vissuto una fase transitoria di profonda ristrutturazione degli assetti organizzativi di ogni impresa<sup>1</sup>, ciò a causa di plurime situazioni<sup>2</sup>:

- Le nuove tecnologie sono ormai diventate accessibili a tutti e sempre più rapidamente nascono software adatti a ogni tipo di esigenza. E' quindi aumentata la pervasività dell'informatica e dell'information & communication technology, che hanno reso possibile sia un aumento

---

<sup>1</sup> Gandolfi V., "Economia e gestione delle imprese", Ed. Campus, 2000, (L'ambiente turbolento), pag. 480

<sup>2</sup> Luttwak E., Vedere "Economia e gestione delle imprese" Ed. Campus, 2000, pag. 71

dell'automazione, con conseguente snellimento dei processi, sia una maggior efficienza con minor necessità di mano d'opera, oltre che la possibilità di dislocare le imprese che non necessitano più di singole unità produttive accentrate ma possono collegarsi a rete unendo, così, più sedi trasferite sul territorio. Ogni impresa, infatti, ha altresì aumentato notevolmente la propria capacità di immagazzinare e ritrovare informazioni con facilità, quando necessarie. Negli ultimi anni, poi, si stanno incrementando sistemi informativi "intelligenti", capaci di interpretare le informazioni acquisite, le quali non solo permettono di programmare la produzione, redigere budget o pianificare gli investimenti, ma diventano una variabile importante nell'organizzazione del marketing.

- Il sistema economico-sociale è progredito negli anni, rendendo migliore la qualità della vita e portando a disposizione di ogni individuo, una maggior quantità di tempo libero, con conseguente proliferare di attività legate proprio all'occupazione di tali spazi. Questo ha fatto sì che il consumatore si facesse nel tempo più attento e accorto nella scelta delle promozioni che gli venivano offerte, in altre parole, ha cominciato ad acquisire esperienza circa i prodotti che maggiormente lo interessavano<sup>3</sup>. Il consumatore, "sopraffatto" da un'offerta che si alimenta talvolta in tempo reale, si trova oggi in condizioni di poter scegliere tra una

---

<sup>3</sup> Pellicelli Giorgio, "Il marketing internazionale" ETAS, 2000, Cap. 1

moltitudine di prodotti e di servizi, accessibili grazie ad una nuova varietà di canali.

- Con la diffusione dei mass media, erano tante le imprese che riuscivano a promuovere i loro prodotti verso un target numericamente elevato, e stimolando anche la concorrenza a fare altrettanto, inducevano il consumatore a considerare alcuni prodotti veri e propri status symbol. La popolazione dei consumatori non è più una massa di compratori pronti all'acquisto, ma sono tanti gruppi di persone con esigenze e gusti differenti. Attualmente l'esigenza di personalizzazione si sta esasperando e i prodotti sono il più possibile creati "attorno al cliente" per aumentarne la soddisfazione, e soprattutto la fedeltà verso la marca.
- Mutano valori e ideologie dei consumatori, e le imprese devono agire di conseguenza strutturando proposte in linea con le attese del mercato, cercando di non tradire la fiducia dei clienti.
- Negli ultimi anni si è assistito a una contrazione degli investimenti pubblicitari da parte delle aziende, che preferiscono nuove strade per conquistare il cliente; si pensi che nel settore finanziario-assicurativo si è verificata una contrazione degli investimenti in pubblicità nei primi cinque mesi del 2002 pari al 16% rispetto all'anno precedente<sup>4</sup>. Tuttavia in generale tutti i settori stanno alleggerendo i fondi in comunicazione tradizionale; si preferisce puntare su tecniche di direct marketing, ove il

---

<sup>4</sup> E. Sabbadin e Baietti I., "Disruption e comunicazione" Dispensa delle lezioni 2001, pag. 8

cliente è contattato singolarmente, e anche la comunicazione si fa personalizzata e mirata.

Gli anni ottanta hanno certamente conferito alla qualità totale il ruolo e la visibilità di fattore di successo per il cambiamento e il confronto concorrenziale dell'impresa.

La qualità totale non riguardava, però, esclusivamente la qualità tecnica o intrinseca dei prodotti in termini di “difettosità nulla”, ma si riferiva alla capacità più globale dell'impresa di saper allineare il sistema aziendale ai bisogni reali espressi dai propri clienti<sup>5</sup>. Su tali aspetti si è da tempo concentrata l'attenzione degli studiosi dell'economia d'impresa, che hanno chiaramente evidenziato la natura, l'ampiezza e l'intensità dei loro effetti sulle politiche di mercato e sugli assetti competitivi.

### 1.1) LA CONOSCENZA DEL CLIENTE

Alla luce di quanto precedentemente introdotto, è possibile immaginare come le imprese e gli studiosi abbiano ripensato il rapporto col mercato, cercando di indirizzare l'attività di marketing verso la relazione con il cliente.

---

<sup>5</sup> <http://www.galganogroup.it/qt/index.asp> (Qualità totale: lo scenario ed i problemi)

Questa tendenza, emersa con vigore negli ultimi dieci anni, è una reale necessità per alcune categorie di imprese, in particolare nel caso delle forniture industriali e, a maggior ragione, nei servizi. E' stato proprio il marketing dei servizi a portare all'attenzione degli operatori di marketing i temi dell'interazione e del rapporto con la clientela<sup>6</sup>, ciò è dovuto alla natura stessa del prodotto delle imprese di servizi, poiché la produzione e la consegna richiedono che il cliente costituisca parte integrante del processo. Inoltre, la qualità dell'offerta dipende dalla sfera cognitiva del cliente stesso, si evince, quindi, che la relazione/interazione tra acquirente e venditore riveste in questo settore un'importanza centrale<sup>7</sup>.

Passare alla prospettiva relazionale significa cambiare il concetto di valore, se l'orizzonte temporale è la singola transazione, infatti, il valore prodotto dall'impresa per il cliente corrisponde a un'erogazione "una tantum", mentre se l'orizzonte temporale è la relazione, il valore percepito dal cliente in ogni momento è influenzato dalla storia della relazione stessa, cioè dalla catena delle soddisfazioni precedenti.

Il cliente viene, quindi, riconosciuto quale patrimonio dell'impresa da difendere e sviluppare e come risorsa portatrice di conoscenza.

In questa prospettiva allungata, un valore positivo diventa una riserva di fiducia che attutisce le esperienze negative ed esalta quelle positive, in sintesi, in una relazione consolidata, l'attenzione del cliente non è più completamente centrata

---

<sup>6</sup> Ziliani C., "E-marketing, direct, database e internet marketing" McGraw Hill, 2001, pag. 7

<sup>7</sup> Bateson John, "Gestire il marketing dei servizi", Apogeo, 2000, 1° edizione, (comprendere il consumatore di servizi), par. 1.2



sui singoli atti d'acquisto, ma sull'idea complessiva che egli si è fatto del comportamento dell'impresa nelle varie occasioni di contatto<sup>8</sup>.

La soddisfazione del cliente non è una tecnica, ma una disciplina di gestione ed uno stile di comportamento che caratterizza l'impresa, la customer satisfaction definisce infatti la manifestazione della capacità dell'impresa di generare valore per i suoi clienti e di saper anticipare e gestire le loro attese, dimostrando competenze e responsabilità nel rispondere e soddisfare i bisogni espressi esclusivamente nel loro interesse.

Instaurare un rapporto con il cliente significa conoscerlo a fondo e intuirne bisogni e preferenze; per ottenere questo risultato, è centrale il ruolo dell'informazione, intesa come pluralità di dati che, sapientemente correlati, sappiano fornire una descrizione del cliente, ovviamente di tipo psico-socio-economico. Fonte di valore per l'impresa diventa, quindi, l'informazione, la conoscenza del cliente e la capacità di manipolare i dati posseduti, questo implica tre rilevanti conseguenze aziendali<sup>9</sup>:

- Aumenta l'esigenza di coerenza tra le singole decisioni di marketing dell'impresa nel lungo periodo;
- E' più facile creare valore per clienti già acquisiti; in molti casi, tuttavia, si investe parecchio per acquisire nuovi clienti a valore zero senza adoperarsi per aumentare il rendimento dell'investimento su quelli già fedeli;

---

<sup>8</sup> Dallaglio Enea, "Irsa informa N°2" Giugno 2003, (Creare valore gestendo i clienti), pag. 2

<sup>9</sup> Ziliani C., "E-mail marketing, database e internet marketing", McGraw Hill, 2001

- L'impresa deve approntare strumenti informativi e analitici che le consentano di registrare nel tempo le interazioni con i clienti o gruppi di clienti, conoscere le differenze, segmentare opportunamente e creare una relazione il meno possibile di massa.

L'informazione è ottenibile tramite diversi sistemi, i più elementari sono i sistemi informativi interni all'azienda, che spesso, non dialogando tra loro, non sono in grado di restituire profili della clientela adeguati. Si tratta, dunque, di riorganizzare i dati già in possesso dell'impresa; altra fonte di informazioni sono le occasioni di raccolta dati da fonti esterne.

I sistemi sono i più disparati: tecniche promozionali (quali sconti, buoni acquisto, incentivi vari in cambio di dati personali), sito internet, questionari e interviste (per posta, telefoniche o dirette). Si può poi ricorrere all'acquisto di liste di nominativi tramite agenzie autorizzate, che forniscono gruppi di nominativi con determinati requisiti<sup>10</sup>.

È possibile, quindi, affermare che il mercato stesso è fonte di informazioni, sia per il consumatore, che valuta i prezzi, i prodotti, le marche; che per l'impresa, la quale può stabilire cosa chiede il consumatore e capire chi è il consumatore tipo.

Il successo commerciale della gestione dell'informazione è la correlazione di dati interni con dati esterni, perché rende possibile operazioni mirate per gruppi di utenti potenzialmente interessati al prodotto promosso.

---

<sup>10</sup> Pellicelli Giorgio, "Il marketing", utet, 1999, cap V

Questo stato di cose facilita il raggiungimento di svariati obiettivi per l'impresa<sup>11</sup>:

- Maggiori entrate, date dalla ripetitività degli acquisti;
- Minori costi di servizio, grazie alla conoscenza che il cliente ha del prodotto e dell'impresa;
- Minori costi di remarketing, cioè i costi sostenuti per proporre nuovi prodotti al medesimo cliente;
- Soddisfazione del personale, che trova più facile e piacevole servire clienti abituali;
- Minori costi di acquisizione di nuovi clienti;
- Minori costi legati all'insoddisfazione: resi di merce, personale addetto ai reclami e così via. Si noti che solo un cliente su 26 sporge reclamo e, quindi, solo con un cliente su 26 si può riparare al problema recato e che una soluzione rapida ed efficiente del problema costituisce un elemento di fidelizzazione del cliente<sup>12</sup>.

In quest'ottica, al fine di raggiungere la prefissata posizione concorrenziale, risulta impossibile prescindere dall'analisi continuativa della soddisfazione dei clienti, alla luce dei trend culturali e valoriali emergenti nella società.

Il fattore che più di ogni altro sottolinea l'importanza dell'analisi sistematica della customer satisfaction è comunque riconducibile alla necessità di considerare il patrimonio di risorse immateriali, di cui l'impresa dispone, quale

---

<sup>11</sup> Ziliani C." E-marketing, direct, database e internet marketing", McGraw Hill, 2001,pag. 14

<sup>12</sup> Ziliani C." E-marketing, direct, database e internet marketing", McGraw Hill, 2001,pag. 15

fonte primaria dei suoi comportamenti strategici e del potere di mercato che ne deriva.

Conoscere il cliente significa anche imparare a gestire il portafoglio dei clienti acquisiti, operazione fondamentale per una più efficiente allocazione delle risorse; obiettivi e condotte possono, infatti, differenziarsi per gruppi di clienti, divenendo così un potenziale vantaggio competitivo per l'impresa. Per alcuni clienti, infatti, l'impresa potrebbe perseguire una strategia di sviluppo, mentre per altri potrebbero essere preferibili solo azioni volte al consolidamento e al mantenimento della posizione raggiunta, in alcuni casi, si potrebbe anche valutare l'opportunità di ridurre la relazione fino ad interromperla.

Dalle osservazioni sviluppate risulta evidente che ogni cliente può essere rivalutato in funzione della sua importanza strategica e delle difficoltà che la sua gestione suscita per l'impresa; questa rivalutazione è significativa perché facilita l'identificazione dei clienti che necessitano un'attenzione speciale e sistematica da quelli che richiedono un'analisi più approfondita nel tempo<sup>13</sup>.

Di seguito viene riportata una serie di elementi di supporto nella determinazione dell'importanza del cliente e della sua complessità gestionale:

---

<sup>13</sup> Valdani Enrico, "Marketing strategico", ETAS, 1999, (La classificazione dei clienti) pag. 559

Figura 1

---

**Determinanti dell'importanza strategica di un cliente**

---

Volume degli acquisti e redditività

Potenzialità del cliente

Immagine

Prestigio del cliente

Generale desiderabilità del cliente

---

Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati dal testo di Valdani Enrico, "Marketing strategico" (1999) ETAS

Figura 2

---

**Determinanti della difficoltà di gestione di un cliente**

---

Caratteristiche del prodotto

Caratteristiche del cliente

Intensità della concorrenza sul cliente

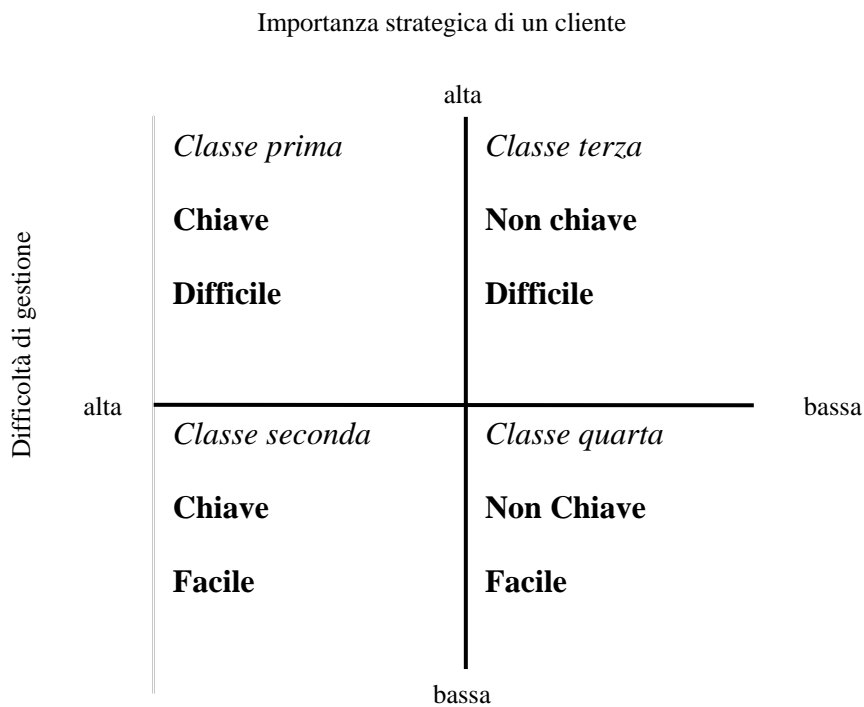
---

Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati dal testo di Valdani Enrico, "Marketing strategico" ETAS, 1999

Combinando le variabili considerate in una matrice a doppia entrata, "importanza strategica – difficoltà gestionale", i clienti dell'impresa possono

essere riclassificati in quattro categorie: clienti chiave o non chiave, in riferimento all'importanza strategica, e clienti facili o difficili, per quanto riguarda la difficoltà di gestione. Come facilmente intuibile l'attenzione dell'impresa dovrebbe focalizzarsi sui clienti delle classi 1 e 2:

Figura 3: La classificazione dei clienti



Fonte: Valdani Enrico, "Marketing strategico" ETAS, 1999, pag. 559

## 1.2) DAL MASS MARKETING AL DIRECT MARKETING

Il marketing tradizionale è inteso come il processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni<sup>14</sup>.

Il mass marketing (marketing tradizionale) è una strategia semplice e intuitiva per promuovere un prodotto; l'impresa presenta sul mercato la propria offerta tramite un solo programma di marketing con il compito di attrarre il maggior numero di acquirenti possibile; il ragionamento alla base di questa scelta è molto semplice: non tutti comprano, ma un programma di marketing può bastare per attrarre un numero sufficiente di compratori. I vantaggi del marketing di massa sono evidenti:

- Consente economie di scala nella produzione e distribuzione, quindi consente di praticare prezzi più competitivi;
- La pubblicità è più semplice da gestire.

Una politica di marketing di massa è realizzabile con successo a condizione che l'impresa soddisfi alcuni requisiti<sup>15</sup>:

- Il prodotto deve avere la capacità di attrarre un pubblico vasto;

---

<sup>14</sup> [www.arcanetconsulting.com](http://www.arcanetconsulting.com) - Marketing tradizionale Vs. Internet Marketing (Definizione dell'American Marketing Association del 1988)

<sup>15</sup> Pellicelli Giorgio, "Il Marketing" Utet, seconda edizione, 1999, (Marketing di massa), Cap 5, pag. 263

- I volumi di domanda devono essere tali da consentire all'impresa di presentarsi con un solo programma di marketing. Un ovvio corollario a tale discorso è che i volumi debbono consentire all'impresa di conseguire un profitto nel lungo termine;
- L'impresa deve avere le risorse e le capacità per gestire distribuzione, produzione e pubblicità di massa.

Di riscontro ai vantaggi del mass marketing, vi sono anche i rischi<sup>16</sup>:

- Se i concorrenti sono forti, presto o tardi la competizione si sposta sul terreno dei prezzi e dei budget pubblicitari. Il rischio di vedere eroso il proprio margine di utile o entrare in perdita, è una variabile da tenere seriamente in considerazione;
- Se un concorrente ha successo, i clienti possono rapidamente cambiare il proprio orientamento facendo diminuire bruscamente la domanda per il nostro prodotto.

In base alla definizione data all'inizio del paragrafo, si capisce come il mass marketing sia incentrato sul paradigma delle 4P (Product, Price, Place, Promotion) e tenga conto della variabile "Cliente" solo marginalmente: infatti, il cliente è visto come obiettivo delle azioni di marketing, volte a soddisfarne i desideri e i bisogni. Nei mercati moderni, caratterizzati da una domanda sempre maggiore di prodotti e servizi differenti e personalizzati, il cliente esprime aspettative riguardo alla qualità, al servizio e alla flessibilità dell'offerta.

---

<sup>16</sup> Pellicelli Giorgio, "Il Marketing" Utet, seconda edizione, 1999, (Marketing di massa), Cap 5, pag. 263



Questo dato comporta il necessario passaggio da una logica di marketing Product-oriented ad una Customer-oriented, in cui la relazione con il cliente è al centro delle decisioni dell'impresa. L'approccio relazionale ha assunto, negli ultimi anni, un'importanza sempre maggiore nel marketing, tuttavia solo ultimamente si sono resi disponibili strumenti (Internet) che hanno reso la gestione della relazione economicamente conveniente anche per i mercati consumer<sup>17</sup>.

Lo spostamento degli obiettivi d'impresa dal prodotto al cliente incide sulle variabili di marketing, di cui l'obiettivo non è più la quota di mercato o il volume di vendita, ma la soddisfazione del cliente, la sua fiducia e fedeltà, che risultano essere diretta conseguenza della qualità delle relazioni.

Nel report intitolato "Interactive Marketing Strategic Analysis" il Gartner Group sostiene che i seguenti trend impatteranno tutti in modo negativo sul marketing tradizionale<sup>18</sup>:

- Personalizzazione dei prodotti;
- Aumento della concorrenza;
- Crescita nelle attese del consumatore;
- Frantumazione dei mercati di massa;
- Diminuzione dell'efficacia dei mass media;
- Accresciuto interesse nei consumatori per i temi inerenti alla privacy e alla sicurezza.

---

<sup>17</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 1 Par. 6

<sup>18</sup> [www.studiocapello.it](http://www.studiocapello.it) – divisione azienda – marketing tradizionale

Il progressivo affermarsi di queste tendenze non porterà alla scomparsa del marketing tradizionale, ma dovrà necessariamente essere integrato da nuove strategie orientate alla costruzione di relazioni con i clienti.

Si giunge, così, all'avvento del marketing relazionale, che pone come obiettivo e filosofia non l'aumento temporaneo delle vendite, ma la creazione di valore tramite fedeltà e soddisfazione della clientela.

Tale passaggio è senza dubbio accelerato dalla forte informatizzazione avvenuta negli ultimi anni, portando così alla ribalta il concetto di database, strumento chiave nel processo di personalizzazione del marketing.

Il database altro non è che una collezione di dati e informazioni, raccolte nel tempo, che descrivono oggetti d'interesse; oggi il database è solitamente informatizzato e presente nella maggior parte di imprese e settori<sup>19</sup>.

Il database è un importante paniere di informazioni che vengono interrelate e collegate tra loro in modo che possano essere estratte in maniera tempestiva per gli scopi più svariati; si pensi ad operazioni di acquisition, retention, comunicazione ai clienti.

La capacità di gestione di un database è legata alla capacità di estrazione di dati con caratteristiche comuni, per questo scopo esistono software mirati a tale esigenza.

Chiarito il significato di database, si può illustrare il database marketing, che risulta essere un processo di segmentazione della clientela realizzato su di un

---

<sup>19</sup> Ziliani Cristina, "E-marketing, direct, database e internet marketing", McGraw Hill, 2001, Cap. 5

database informatizzato di clienti attuali e potenziali, attraverso l'applicazione dell'analisi statistica<sup>20</sup>.

Lo scopo è quello di sviluppare programmi di marketing, che si rivolgano in modo diretto ai clienti, anche potenziali, univocamente individuati. Il database marketing si realizza tramite un piano di contatto con il detto target in un lasso di tempo definito, allo scopo di indurre l'acquisto ripetuto di beni e servizi tra loro in relazione.

Gli elementi caratteristici del database marketing sono dunque<sup>21</sup>:

- La presenza di un database manipolabile informaticamente;
- Il fatto che il database è organizzato intorno ai record dei clienti; un record è un'insieme di singole informazioni (per esempio un nome, un cognome, un indirizzo,...) riferite ad un oggetto di interesse (p. es. tutte le informazioni relative ad un medesimo cliente);
- La rilevanza strategica, giacchè il database marketing consiste soprattutto nell'attività strategica di segmentazione;
- L'impiego rigoroso della statistica;
- La possibilità di mirare la comunicazione e l'offerta ai singoli clienti;
- L'orizzonte temporale, che non è mai di breve periodo, infatti si deve considerare che l'obiettivo è intrattenere una serie di relazioni con il cliente che deve sviluppare fedeltà.

---

<sup>20</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 1 Par. 6

<sup>21</sup> Ziliani Cristina, "E-marketing, direct, database e internet marketing" McGraw Hill, 2001, Cap. 6

Esistono, quindi, evidenti differenze tra mass marketing e database marketing, le principali sono<sup>22</sup>:

- Le fasi iniziali del processo di definizione della strategia da adottare coincidono, il focus invece è differente: l'impresa orientata al direct marketing è concentrata sul cliente; l'impresa mass marketer è attenta ai prodotti;
- La segmentazione è più semplice nel caso del mass marketing, fondamentalmente basata su variabili socio-demografiche; nel marketing diretto le variabili sono più articolate, in funzione delle informazioni contenute nel database, ne sono un esempio le tecniche di geomarketing;
- Le differenze maggiori si notano, comunque, sul campo delle leve di comunicazione adottate: sono usati strumenti diretti e interattivi nel marketing diretto; più utilizzati, invece, i classici mass media nelle strategie di mass marketing.

Il passaggio da un modello di strategia centrata sulle vendite ad una orientata al cliente richiede un cambiamento nella cultura aziendale non indifferente, la tabella seguente illustra le principali voci di questo cambiamento.

---

<sup>22</sup> [www.arcanetconsulting.com](http://www.arcanetconsulting.com) (marketing tradizionale vs internet marketing)

Figura 4: Cambiamenti nell'organizzazione aziendale.

<b>Variabili aziendali</b>	<b>Da</b>	<b>A</b>
<b>Strategia</b>	Vendere ai principali segmenti di clientela	Aggiungere valore al rapporto con i singoli clienti attraverso interazioni personalizzate per raggiungere la customer loyalty
<b>Valori aziendali</b>	Servire bene i clienti	Servire i clienti in modo differenziato e personalizzato; servire i clienti migliori veramente bene
<b>Skill</b>	Orientamento analitico verso i principali segmenti di clientela e il loro comportamento collettivo su lunghi periodi	Capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati e progettare sistemi per sfruttare un grande database clienti in continua evoluzione e aggiornamento; capacità di reagire a livello di singolo cliente
<b>Staff</b>	Analisi di marketing gestita statisticamente; l'informazione è un supporto	Integrazione della creatività di marketing con le competenze di sistemi informativi per creare un approccio che sia contemporaneamente ricco di intuizioni e supportato da analisi
<b>Sistemi</b>	Strumenti di supporto alle decisioni dettagliati e segmentati ma relativamente statici	Sistemi di gestione e strumenti di supporto al marketing estesi, dinamici e flessibili. Collegamenti operativi a sostegno delle azioni della front-line
<b>Stile</b>	Orientamento al piano di marketing con enfasi sui programmi per i principali segmenti. Concentrazione sui mass media	Approccio analitico e aperto alla sperimentazione con enfasi sull'apprendimento permanente e sul valore delle informazioni
<b>Principali indicatori di successo</b>	Quota di mercato, profitti del periodo in corso e piani periodici di marketing	Quota dei clienti più interessanti (basata sul potenziale di profitto per la durata del rapporto), marketing su misura basato sull'apprendimento permanente, grande impatto su un piccolo gruppo di clienti

Fonte: [www.arcenetconsulting.com](http://www.arcenetconsulting.com) - marketing tradizionale vs internet marketing

In conclusione, il mercato è la somma di più gruppi eterogenei di compratori (segmenti), si devono, quindi, individuare le differenze nella domanda e gli adattamenti a tali differenze nel piano di marketing. Questo compito è assolto tramite la segmentazione del mercato, che come obiettivo si pone il cliente e le sue attese; una strategia di segmentazione, al limite, potrebbe elaborare un programma di marketing diverso per ciascun cliente dell'impresa. Questo, in realtà, è frequente solo in alcuni settori, quali le costruzioni edili, navali (beni strumentali in generale), nella produzione artigianale e nei servizi<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Giorgio Pellicelli, "Il marketing", Utet, seconda edizione, 1999, cap V, par. 3

## CAPITOLO – II –

### IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Chiarito il valore dell'informazione per l'impresa e specificata l'importanza che assume la capacità di gestirla, tramite questo capitolo viene illustrata la tecnica operativa di gestione strategica dell'informazione, che risulta ben rappresentata dal Customer Relationship Management.

#### 2.1) COSA SIGNIFICA CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Il Customer Relationship Management è una filosofia di business orientata alla costruzione di relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente, in merito si vogliono riconoscere le opportunità di business attraverso la gestione del customer data e, di conseguenza, incrementare i profitti e la Customer Satisfaction.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> [www.vega.it/blu1.htm](http://www.vega.it/blu1.htm)

Spesso basta svelare l'acronimo (CRM) o tradurre le parole dall'inglese per spiegare un concetto, ma nel caso del Customer Relationship Management la soluzione non è così semplice. Tale dicitura, tradotta letteralmente, significa “gestione delle relazioni con il cliente”, che afferma tutto e niente riguardo uno dei termini più in voga nella New Economy.

Una delle definizioni più utilizzate afferma che il Customer Relationship Management è la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda. Il Customer Relationship Management di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e desideri dei consumatori, e si realizza ponendo tali desideri al centro del business ed integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia e il processo di business stesso<sup>25</sup>.

Il punto chiave per capirne il significato è comprendere che il Customer Relationship Management non è solo una strategia di business, ma si tratta di una vera e propria filosofia e cultura, che coinvolge ed integra in un'unica vision tutti i settori aziendali, dal marketing, alle vendite, all'assistenza clienti, alla produzione.

Le modalità di costruzione di una relazione tra soddisfazione dei dipendenti, soddisfazione dei clienti, fidelizzazione e profittabilità, dovrebbe essere il punto centrale di ogni strategia orientata al cliente<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> <http://i-dome.giallo.it/docs/index.phtml?id=1662> (Cos'è il Customer Relationship Management)

<sup>26</sup> Maurizio Goetz “Siete davvero pronti per il Customer Relationship Management”, Web Marketing tools, Ottobre 2003



Partendo dal presupposto che l'obiettivo non è più solo conquistare nuovi consumatori ma, soprattutto, trattenere e fidelizzare quelli più "redditizi", il Customer Relationship Management stabilisce un nuovo approccio al mercato che pone il cliente, e non il prodotto, al centro del business. Approccio, questo, che è supportato ed implementato da tutta una serie di software e tecnologie che contribuiscono alla realizzazione pratica di tale modello in sistemi a media e larga scala, ed è su questo punto che si deve fare attenzione: il software non è "la soluzione" per realizzare il Customer Relationship Management, bensì è l'elemento da utilizzare, da mettere a disposizione delle persone dell'azienda nella realizzazione pratica di una nuova strategia di business focalizzata sul cliente; è vero che la gestione delle informazioni viene automatizzata, ma la componente "umana" resta determinante. Il Customer Relationship Management non può essere ridotto al solo acquisto di un pacchetto software<sup>27</sup>. Scegliere di intraprendere la strada della gestione delle relazioni significa innanzitutto imparare a conoscere chi sono i clienti, studiando i seguenti aspetti<sup>28</sup>:

- Gli ultimi prodotti acquistati;
- Il comportamento durante il processo di acquisto;
- I canali comunicativi scelti per contattare l'azienda;
- Preferenza per l'e-mail o per il telefono.

---

<sup>27</sup> Maggiolo B. "Tutta la verità sul Customer Relationship Management"

<sup>28</sup> <http://i-dome.giallo.it/docs/index.phtml?id=1662> (Cos'è il Customer Relationship Management)

La considerazione di base è tanto semplice quanto banale: è impossibile soddisfare i clienti se non si conoscono a fondo o, peggio ancora, non è neppure noto quanti siano. Non si deve inoltre dimenticare che la lealtà è un concetto che perderà il suo senso; tramite internet, in pochi minuti il consumatore può contattare la concorrenza: la relazione tra costi e guadagni è un concetto che diverrà sempre più caro per il consumatore.<sup>29</sup>

Il primo passo da compiere è dunque nel marketing, procedendo ad un'analisi delle relazioni già esistenti con i clienti, attraverso una segmentazione delle loro preferenze e dei comportamenti d'acquisto, per passare, poi, a una targetizzazione precisa in base alle informazioni raccolte.

La seconda fase del processo di Customer Relationship Management si concretizza nel settore vendite, nel quale vengono sviluppate offerte personalizzate (spesso a livello individuale) per passare, poi, all'assistenza clienti chiamata a rispondere con prontezza ed efficienza a problemi ed eventuali richieste formulate dalla clientela.

Da questo processo, definito comunque in questo caso in modo semplicistico, non è escluso il settore progettazione/produzione, che si occupa di “tradurre” in prodotti da commercializzare, le indicazioni sulle preferenze dei consumatori ricevute da parte del settore marketing (che a sua volta le ottiene sia da ricerche di mercato che dall'analisi delle interazioni avute dai clienti con vari servizi di assistenza).

---

<sup>29</sup> Maggiolo B. “Tutta la verità sul Customer Relationship Management”

Il Customer Relationship Management può, dunque, essere visto come un continuum che coinvolge ogni settore aziendale e può avere successo solo se ogni meccanismo è in sincronia con l'altro grazie alla gestione ottimizzata delle informazioni sui clienti, dal quale derivano i seguenti vantaggi:

- Raggiungimento di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti legato alla capacità di venire incontro con maggiore prontezza alle esigenze dei clienti e molto spesso addirittura di anticiparle;
- Snellimento dell'infrastruttura; attraverso l'automazione di alcuni processi grazie ai sistemi applicativi, la fruizione delle informazioni sui clienti diventa più diretta ed immediata;
- Aumento del numero clienti; la maggiore cura nel servizio clienti consente di ampliare la cosiddetta bottom-line, allargando la base su cui si sviluppa il proprio business<sup>30</sup>.

Si può ora fornire una definizione allargata di Customer Relationship Management, che renda meglio l'idea della visione culturale che tale metodo vuole inserire nell'impresa.

Il Customer Relationship Management risulta l'insieme di strategie, processi, cultura e tecnologie, che consentono alle organizzazioni di incrementare le

---

<sup>30</sup> <http://i-dome.giallo.it/docs/index.phtml?id=1662> (Cos'è il Customer Relationship Management)

performance ed aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti<sup>31</sup>.

Tale sistema di strategie non è solo tecnologia, benché essa rappresenti un importante fattore abilitante, non è solo attività di marketing, poiché coinvolge tutta l'organizzazione in un cambiamento che è, innanzitutto, di tipo culturale, perché sposta il focus da una concezione del mercato trainata dal prodotto/servizio, ad una guidata dal cliente: il Customer Focus.

Benché l'orientamento al cliente sia un argomento molto trattato, sono ancora poche le aziende che pervengono a tradurre questo concetto in strategie, piani di azione, budget, processi, modus operandi, azioni giornaliere. Si pensi che nella maggior parte delle aziende italiane gli incentivi dati ai dipendenti non prevedono alcuna remunerazione basata su indicatori che esprimono la soddisfazione del cliente.

I benefici per l'azienda derivanti dallo sviluppo di queste capacità consistono in<sup>32</sup>:

- Aumentare il fatturato; tale scopo è raggiungibile tramite azioni di cross-selling e up-selling, aumentare il numero di clienti, aumentare i clienti più profittevoli, aumentare il tasso di retention dei clienti;
- Ridurre i costi; obiettivo raggiungibile grazie a determinati fattori: ridurre il ciclo di vendita, ridurre i tempi delle interazioni con i clienti,

---

<sup>31</sup> Farinet Andrea, "Customer Relationship Management" ETAS, 2002, Cap. 2

<sup>32</sup> <http://i-dome.giallo.it/docs/index.phtml?id=1662> (Cos'è il Customer Relationship Management)

ridurre i tempi di formazione del commerciale, aumentare la capacità di previsione del magazzino, aumentare l'efficacia delle azioni di marketing o ridurre le spese di marketing non focalizzate sui clienti profittevoli, aumentare la job satisfaction;

- Ridurre il turn over;
- Diminuire i costi di recruitment.

Se l'idea fondante è semplice, ben più complesso è il processo per giungere a sviluppare un sistema di Customer Relationship Management che impatta, come è stato più volte sottolineato, non solo sulle funzioni di marketing, vendite e servizio al cliente, ma anche, ad esempio<sup>33</sup>:

- Sul modo di pensare e di lavorare quotidianamente del management e di tutte le persone facenti parte dell'organizzazione;
- Sui sistemi informativi;
- Sulle funzioni "Ideazione di nuovi prodotti" e "Produzione"; che devono rispettare le specifiche di un'offerta sempre più personalizzata (almeno a livello di segmenti di mercato);
- Sulla funzione "finanza e controllo"; che deve modificare il proprio modo di valutare la redditività aziendale in funzione di parametri legati al cliente e non più all'efficienza interna;

---

<sup>33</sup> [http://www.valuelab.it/itstories/section\\$sec=4&data=stories&struct=section.htm](http://www.valuelab.it/itstories/section$sec=4&data=stories&struct=section.htm) (Customer relationship management)

- Sulla funzione “organizzazione”, che deve modificare il sistema di incentivi per il personale e guidarlo verso la visione integrata e interfunzionale delle attività in ottica customer-centric e così via.

Come si desume dalle riflessioni che precedono, il Customer Relationship Management possiede numerose sfaccettature.

## 2.2) AMBITO DI APPLICAZIONE DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT<sup>34</sup>

Attualmente le imprese reperiscono informazioni sui propri clienti attraverso vari canali di contatto (il punto vendita, il call center, il Web, ecc.), ma non sempre questa conoscenza viene trasformata in prodotti o servizi in grado di soddisfare le necessità della clientela. L’attenzione e l’impegno economico delle imprese si sono concentrati, infatti, su alcune attività che si possono definire di “prima linea” nel contatto con il cliente: essenzialmente il customer care e l’automazione della forza vendita; tuttavia, non altrettante energie sono state profuse in altre attività, più legate al back office, che arrivano a definire il profilo di acquisto e i comportamenti tipici del cliente (questo è il campo di molte soluzioni di data warehousing e data mining), o che trasformano queste

---

<sup>34</sup> [www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm](http://www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm) (CRM, dal contatto alla conoscenza del cliente), Giugno 2000

informazioni in reale conoscenza e in azioni pratiche, orientate a modificare i processi produttivi o commerciali per garantire più reattività ai segnali che vengono dal mercato.

La strategia ideale consiste nel trasformare il Customer Relationship Management da singola componente dell'azienda, nella maggior parte dei casi legata a un call center, a un vero e proprio processo di business che includa anche nuovi canali (il Web su tutti) e punti a sviluppare relazioni costanti e a lungo termine con i clienti più redditizi<sup>35</sup>.

Dato che non può comunque esistere un fornitore unico di una completa infrastruttura Customer Relationship Management, si assiste anche alla nascita di numerose alleanze commerciali o tecnologiche tra software vendor, integratori, consulenti, produttori di hardware e distributori. Anche la natura degli operatori sta cambiando, in parte sulla spinta della crescita e dell'evoluzione tecnica di tutto il comparto ICT: le società di consulenza hanno messo a punto proposte di soluzioni disponibili non solo come "pacchetti", ma anche come servizi in outsourcing.

La convergenza voce/dati ha poi aperto la strada a nuovi canali, adatti a fini relazionali, che utilizzano per esempio la posta elettronica e Internet<sup>36</sup>.

L'utilizzo delle attività Customer Relationship Management come processi di business pone, però, problemi non banali nell'integrazione tra back e front office: i dati raccolti "sul campo" attraverso i canali utilizzati vanno valorizzati

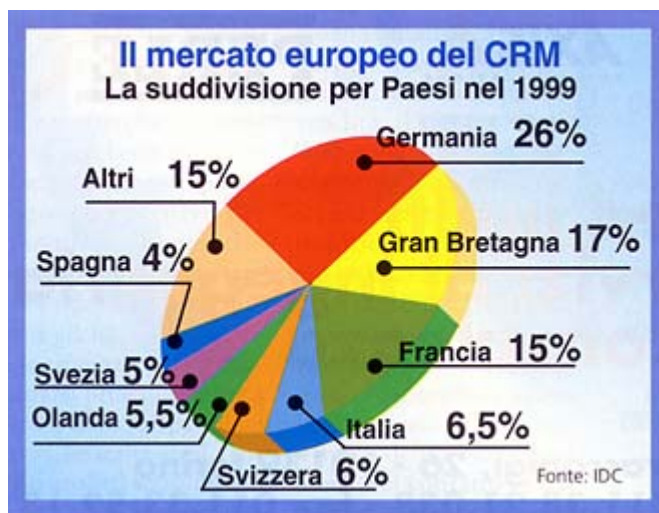
---

<sup>35</sup> Farinet Andrea, "Customer Relationship Management" ETAS, 2002, Cap. 2

<sup>36</sup> Il sole 24ore, 1 Ottobre 2003, (il cliente guidi il nuovo marketing)

e trasformati in conoscenza per generare nuovo business. Di conseguenza, il sistema deve in qualche modo essere direttamente connesso al back office. In queste problematiche di integrazione rientrano anche quei lati dell'e-commerce che sono le nuove espressioni del Customer Relationship Management, ossia la vendita, le attività di marketing e il supporto clienti eseguiti attraverso il Web.

Figura 5: Il mercato europeo del Customer Relationship Management



In un mercato europeo che viene valutato circa 11 mld di dollari, la presenza delle soluzioni di Customer Relationship Management segue un andamento in linea con la diffusione dell'IT in generale.

Fonte: [www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm](http://www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm) (un processo di business)

Il Customer Relationship Management è un settore indubbiamente in crescita<sup>37</sup>: è interessante notare che il mercato cresce, ma varia poco sia per quanto riguarda l'importanza delle diverse attività che comprende (l'outsourcing è

<sup>37</sup> [www.idc.com](http://www.idc.com) IDC stima che il giro d'affari mondiale legato ai servizi di Customer Relationship Management (vale a dire training del personale interno, cessione di attività in outsourcing, integrazione di nuove soluzioni e consulenza) passerà dai circa 40 miliardi di dollari del 1999 a 90 nel 2003



sempre la scelta più quotata, seguito dalla system integration) che per la sua distribuzione geografica, evidenziata nel grafico illustrato in figura 5.

Permangono profonde differenze tra gli Stati Uniti e l'Europa per quanto riguarda la diffusione che il modello ha tra le imprese: un'indagine IDC svolta su 580 aziende nordamericane indica tra il 35% e oltre il 50%, in funzione delle dimensioni, la percentuale di imprese che hanno già un siffatto sistema, lo stanno realizzando o sono nella fase di valutazione; nel Vecchio Continente questa percentuale è mediamente del 28%<sup>38</sup>. Entrando maggiormente nel dettaglio, il grafico evidenzia come l'Italia rimanga dietro le nazioni tradizionalmente più avanzate, ma non sostanzialmente svantaggiata rispetto alla media continentale.

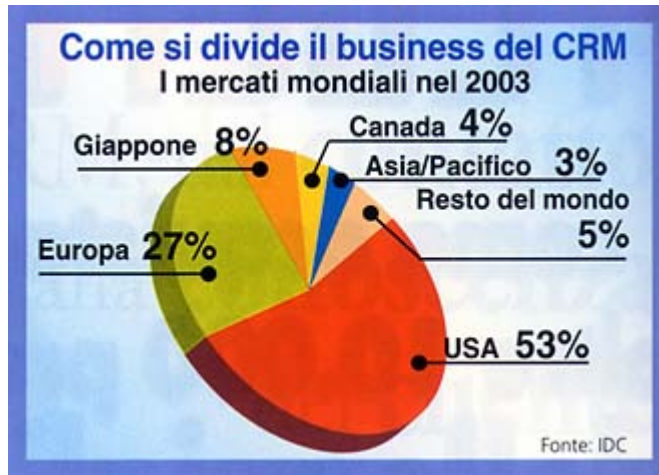
La situazione italiana, secondo gli analisti, presenta ampi margini di evoluzione. Le applicazioni adottate sono spesso relativamente semplici e tendono a riproporre le modalità già esistenti del processo di vendita. Le informazioni sui clienti vengono effettivamente registrate, ma si traducono solo parzialmente e in ritardo in conoscenza vera e propria e in azioni all'interno dell'impresa<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Dati IDC - Cap Gemini relativi a 1.100 aziende europee.

<sup>39</sup> [www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm](http://www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm) (CRM, dal contatto alla conoscenza del cliente), Giugno 2000

Figura 6: Come si divide il business del Customer Relationship Management



Il mercato del CRM ha raggiunto i 90 mld di dollari nel 2003, la distribuzione geografica del giro d'affari è rimasta identica nel tempo, con gli Stati Uniti che si confermano il comparto più rilevante.

Fonte: [www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm](http://www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm) (una crescita costante)

Nell'analisi del mercato non va, però, sottovalutata la complessità tecnica della realizzazione di un sistema Customer Relationship Management: la ricerca di un prodotto dal livello di complessità equilibrato per l'azienda e l'uso che si pensa di farne, è un cardine fondamentale della creazione di tale sistema, ed una buona selezione è già ottima garanzia di successo del progetto implementativo<sup>40</sup>.

I dati IDC a livello mondiale rivelano che in quasi il 60% dei casi, un'impresa utilizza un software customizzato o deve apportare modifiche rilevanti a un pacchetto già sviluppato. Questo si riflette inevitabilmente sui costi di realizzazione e sulla loro distribuzione, tanto che una percentuale rilevante (compresa tra il 55% e il 42% a seconda delle dimensioni dell'impresa stessa)

<sup>40</sup> <http://www.sysandorg.it/crm.html> (Customer relationship management)

di 974 aziende intervistate da IDC accetterebbe un sistema meno performante, a fronte di una diminuzione dei costi del 10-20%. Altri fattori giudicati importanti, ma che aumentano la complessità dei progetti, sono la sicurezza delle transazioni, la disponibilità di funzioni specifiche per il proprio settore di attività e la possibilità di valutare in termini economici le prestazioni della soluzione. Il Customer Relationship Management viene sempre considerato un fattore di differenziazione rispetto alla concorrenza, ma rimangono in secondo piano gli aspetti legati a uno sfruttamento migliore del cliente come “risorsa”: l’identificazione dei clienti più profittevoli, l’aumento del fatturato per cliente e la valorizzazione di tutto il suo ciclo di vita<sup>41</sup>.

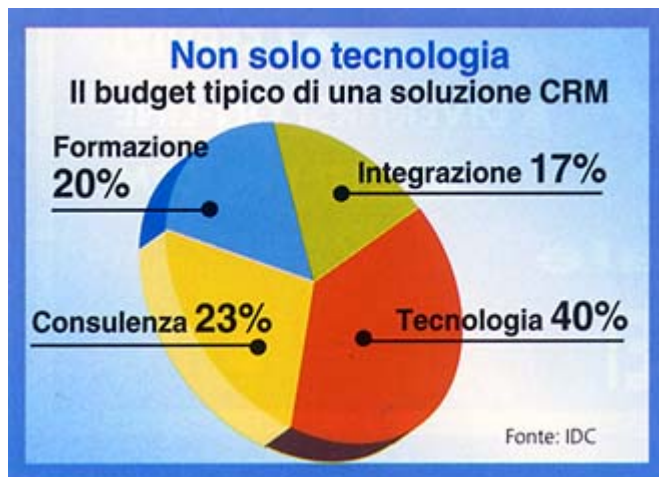
Una soluzione Customer Relationship Management si ripaga nella maggior parte dei casi (circa il 45%) in 12-24 mesi o, in misura minore (25% dei casi) in 24-36 mesi; relativamente pochi (il 15% circa) sono i casi in cui il ritorno sugli investimenti si ha nel giro di un solo anno. Prendendo come indicatore del successo di un progetto l’aumento del fatturato in due anni, le cifre degli analisti indicano che nella maggioranza dei casi studiati (il 45% circa) l’incremento è del 10-20%, una crescita che arriva al 20-50% in circa il 22% dei progetti. Che non tutto vada sempre per il verso giusto lo conferma il fatto che, a fronte di molte imprese che utilizzano un sistema Customer Relationship Management o lo stanno realizzando, alcune lo utilizzano sempre meno e altre

---

<sup>41</sup> Farinet Andrea, “Customer Relationship Management” ETAS, 2002, Cap. 6

lo stanno addirittura abbandonando, segno che un approccio non corretto è addirittura controproducente.

Figura 7: Non solo tecnologia



I componenti hardware e software non sono la parte più rilevante della spesa legata a un progetto di CRM: la complessità delle soluzioni si paga soprattutto in termini di servizi.

Fonte: [www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm](http://www.idg.it/networking/nwi2000/Ap060002.htm) (Ma non è tutto semplice)

Il Customer Relationship Management si avvia comunque a diventare sempre più pervasivo in azienda; oggi i settori più “toccati” da tali applicativi sono, abbastanza prevedibilmente: le forze di vendita, i punti vendita e i call center, ma entro un paio d’anni tassi di “coinvolgimento” superiori al 60% saranno registrati anche dai siti Web, interattivi e non, dal software di front office, dal data warehousing e dalle soluzioni di CTI (Computer Telephony Integration). In particolare cresce l’attesissima unione tra Customer Relationship Management e data warehousing, due attività basate entrambe sulla creazione e sulla gestione della conoscenza e complementari quando si tratta di “studiare”

la propria clientela. Oggi un'integrazione tra questi due settori avviene in meno del 25% delle imprese statunitensi e in poco più del 10% di quelle europee, ma entro due anni queste percentuali dovrebbero arrivare entrambe al 65-70%.

### 2.3) CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E INTERMEDIARIO ASSICURATIVO

Trattando di marketing e distribuzione del prodotto assicurativo di massa, emergono importanti questioni riguardanti sia il mercato comunitario che, in particolare, quello italiano.

Innanzitutto, si rileva la necessità di avere un approccio di marketing nei riguardi del proprio business, per le compagnie assicurative, perché i cambiamenti in atto richiedono un diverso modo di affrontare il mercato.<sup>42</sup>

In primis sono i mutamenti d'ambiente, dal punto di vista sociale, economico e tecnologico, ad aver cambiato i bisogni della domanda assicurativa.

Le agenzie di assicurazione devono affrontare, oggi, un livello di competizione sempre più elevato, non solo a causa dei nuovi player (banche, posta, reti multilevel, concessionari di auto), ma anche per la concorrenza della propria mandante, che distribuisce polizze attraverso la vendita diretta telefonica o

---

<sup>42</sup> [www.angelfire.com/mi/gionata/cur2.html](http://www.angelfire.com/mi/gionata/cur2.html)

tramite internet. Il recepimento delle direttive comunitarie ha accelerato l'entrata, nel nostro mercato, di competitors stranieri: bancassicurazioni o direct line.

Guidare un'agenzia di assicurazione è un compito più complesso rispetto al passato, le strutture agenziali devono affrontare la competizione con strumenti e competenze adeguate.

Non è più sufficiente per l'agente avere una buona preparazione tecnica e commerciale, occorrono qualità imprenditoriali e manageriali, per coordinare uomini e mezzi non solo finalizzati alla distribuzione del prodotto assicurativo, ma soprattutto mirati alla creazione di valore aggiunto attraverso l'erogazione al cliente di un servizio che solo un intermediario qualificato è in grado di fornire<sup>43</sup>.

Diviene quindi necessario un ridisegno dell'intera gestione assicurativa, trasformandola in un processo dinamico ed innovativo, che parta dalla fase di individuazione delle opportunità offerte dall'ambiente per poi tradurle in servizi e prodotti realmente appetibili per la domanda. E' poi determinante curare la distribuzione, mettendo a disposizione il servizio ai diversi segmenti di clientela nel modo a loro più congeniale, in ultimo, è necessario che il prodotto sia promosso nel modo più adeguato.

L'esigenza di avere una visione del cliente completa, può essere soddisfatta attraverso un approccio incrementale, finalizzato alla crescita organizzativo-

---

<sup>43</sup> CINEAS "Management per Agenti Assicurativi" Ottobre 2003, IRSA (Istituto per la Ricerca e lo Sviluppo delle Assicurazioni)

culturale dell'azienda di pari passo ai relativi sistemi di supporto e sintesi: è questa la strada intrapresa da alcune aziende assicurative all'avanguardia, per passare da una visione "di polizza" ad una strategia "impara ad ascoltare e rispondi", nei confronti dei bisogni espressi dai propri clienti.

Elementi critici da affrontare, dunque, sulla strada del Customer Relationship Management, sono<sup>44</sup>:

- La costruzione di un ambiente informativo business oriented efficiente, storicizzato e completo, a partire da archivi separati ed eterogenei, dedicati alla gestione corrente delle movimentazioni di polizza e delle liquidazioni dei sinistri;
- L'integrazione, in tale sistema di sintesi, di fonti dati esogene, opportunamente selezionate ed aggiornate, per il confronto tra il portafoglio acquisito e quello di mercato;
- La capacità organizzativa di instaurare un rapporto di collaborazione proficua con la rete agenziale, assegnando obiettivi ambiziosi, ma commisurati al potenziale del territorio e sostenuti da elementi concreti per lo sviluppo del business (prodotti adeguati per target selezionati);
- La misurazione dei risultati delle attività di target marketing e l'incentivazione della rete di vendita, in base a tali risultati;
- La tempestività nel trasformarsi in un'organizzazione multicanale, capace di erogare servizi, raccogliere informazioni e fornire risposte

---

<sup>44</sup> [www.nautac.it](http://www.nautac.it), settore assicurazioni, (Dalla visione di polizza alla conoscenza del cliente a tutto tondo)

appropriate, utilizzando le diverse modalità scelte da clienti sempre più esigenti.

Sono tante le domande inerenti alla clientela a cui si deve dare risposta, per essere competitivi sul mercato; quale sia la sua struttura e come sia composta spesso non è noto, e nemmeno è possibile sapere se un cliente è adeguatamente assicurato e, conseguentemente, a chi indirizzare proposte commerciali.

Per permettere di dare una risposta a queste e altre interrogazioni occorre trasformare le masse di dati presenti nei sistemi gestionali, finalizzati alla gestione operativa di polizze e sinistri, in un insieme strutturato di informazioni di sintesi, utili per prendere le migliori decisioni di marketing. Dal confronto delle caratteristiche e diverse forme di copertura assicurativa dei clienti è possibile trarre importanti indicazioni per le campagne di cross-selling, così come per lo sviluppo di nuovi prodotti.

Si tratta di realizzare un sistema a supporto del business, per mettere a frutto la notevole quantità di dati relativi al cliente a disposizione della compagnia<sup>45</sup>.

Problematiche quali il riconoscimento univoco dei soggetti cliente e la corretta associazione clienti-prodotti nel tempo rappresentano aspetti complessi a cui è necessario dedicare un significativo ammontare di risorse e competenze qualificate.

---

<sup>45</sup> Indagine Road Show di TUA Assicurazioni “L’agente al centro della compagnia” Genn. 2004



Al contempo, è necessaria un'evoluzione organizzativa della compagnia, così da evitare disdette di polizze auto, per sinistrosità, a clienti che garantiscono un margine elevato, considerando il loro portafoglio polizze complessivo<sup>46</sup>.

Terminata la fase introduttiva, necessaria per definire il concetto di Customer Relationship Management e tratteggiarne la sua evoluzione, si è cercato di individuare il probabile interesse del settore assicurativo riguardo sistemi Customer Relationship Management, dimostrando che le potenzialità di tale metodo vanno oltre la comune vision.

Nei capitoli a venire sarà sviluppata una strategia Customer Relationship Management studiata “su misura” per l'intermediario assicurativo, dando così completezza al significato del titolo: la gestione strategica dell'informazione nell'intermediario assicurativo.

Prima di passare nel vivo del Customer Relationship Management è, comunque, il caso di riflettere su qualche domanda, in altre parole si deve valutare se la struttura aziendale è pronta ad adottare tale modello; e se esiste una reale volontà di porre il cliente al centro dell'attenzione o questo sistema rappresenta una costosa moda passeggera in attesa di nuove killer application. Per dare risposte a questi dubbi, un check up in cui analizzare i seguenti aspetti può risultare utile:

- L'ultima volta che si ha conversato approfonditamente con i clienti;
- L'equilibrio del marketing mix;

---

<sup>46</sup> [www.nautac.it](http://www.nautac.it), settore assicurazioni, (Alla ricerca di bisogni di copertura assicurativa del cliente)

- La sensazione che i clienti hanno quando interagiscono con l'azienda;
- La soddisfazione delle aspettative emozionali oltre che razionali, dei clienti.

Customer Relationship Management vuole dire costruire relazioni personali, non solo offerte personalizzate, senza un po' di umanità e partecipazione, la piattaforma di "microtargetizzazione" servirà a ben poco<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Web Marketing tools, (cultura per l'orientamento al cliente), Ottobre 2003

## PARTE – II –

### CAPITOLO – III –

#### LE VARIABILI

Conoscere e capire l'importanza delle variabili è di grande aiuto nel cercare le risposte alle domande poste nel precedente capitolo, questo perchè le masse di dati presenti nei sistemi gestionali, finalizzati alla gestione operativa di polizze e sinistri, devono essere elaborate in un insieme strutturato di informazioni di sintesi, utili per prendere le migliori decisioni di marketing. Dal confronto delle caratteristiche e delle diverse forme di copertura assicurativa dei clienti è possibile trarre importanti indicazioni per le campagne promozionali, così come per lo sviluppo di nuovi servizi.

Si tratta di realizzare un sistema a supporto del business, per mettere a frutto la notevole quantità di dati, relativi al cliente, a disposizione dell'intermediario assicurativo<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> [www.nautac.it](http://www.nautac.it) (alla ricerca dei bisogni di copertura assicurativa del cliente)

Nel linguaggio statistico prende il nome di variabile la singola informazione; è stato più volte ricordato, nel corso della trattazione fin qui svolta, quanto sia importante l'informazione, e come il Customer Relationship Management sia un valido sistema di gestione per quest'ultima.

La variabile, quindi, risulta un singolo dato raccolto circa un utente, varia per ciascun individuo ed è più volte ripetuta nell'insieme.

Per rendere più agevole la definizione data, si può citare un esempio: una variabile molto usata nelle analisi statistiche è l'età delle persone, essa può variare per ogni singolo individuo, ma nell'insieme del campione intervistato, si possono creare più gruppi di persone con età simile o identica. Tale operazione di divisione del mercato in segmenti con omogenee caratteristiche prende il nome di segmentazione<sup>49</sup>; la segmentazione è la tecnica base per elaborare una strategia di marketing<sup>50</sup>, in particolare rende possibile predisporre programmi di marketing relazionale (one to one).

Il presente contributo si pone l'obiettivo di delineare quali siano le giuste variabili da adottare nel settore assicurativo e come utilizzarle per elaborare un efficace sistema Customer Relationship Management di supporto alle decisioni strategiche dell'intermediario assicurativo.

---

<sup>49</sup> Giorgio Pellicelli, "Il Marketing" UTET, seconda edizione, 1999, pag. 261

<sup>50</sup> Colbert F. "Marketing delle arti e della cultura", SEPS, 2000, pag. 117

### 3.1) RACCOLTA E SELEZIONE

Come anticipato nei capitoli precedenti, le aziende sono già in possesso di numerose informazioni sui clienti, disperse nei sistemi informativi o negli archivi cartacei. Sono i così detti “dati interni”; con tale termine si vuole indicare qualunque informazione utile al processo decisionale, reperita all’interno dell’azienda.

I dati interni, solitamente, derivano da sei fonti distinte<sup>51</sup>:

- Sistema contabile;
- Rapporti di vendita;
- Liste clienti;
- Personale dipendente;
- Indagini e ricerche precedenti;
- Sito web.

Il sistema contabile può fornire una quantità notevole di dati interessanti, permettendo di misurare la profittabilità degli investimenti promozionali, e ancora tramite l’analisi del sistema contabile si può decidere se ricorrere o meno a ricerche di mercato per raccogliere nuovi dati.

I rapporti di vendita consentono di analizzare l’andamento delle vendite di un determinato prodotto, e indirizzano l’allocazione di investimenti per campagne

---

<sup>51</sup> Colbert F. “Marketing delle arti e della cultura”, SEPS, 2000, pag. 231

promozionali mirate sui clienti ipoteticamente più ricettivi e potenzialmente interessati.

La lista dei clienti è senza dubbio la fonte più appetibile di informazioni sui fruitori dei prodotti assicurativi, mentre il personale dipendente svolge una funzione chiave nelle operazioni di aggiornamento costante delle informazioni, poiché è tramite il front office e i call center che si stabiliscono contatti diretti con la clientela<sup>52</sup>.

Indagini precedentemente svolte, se esistenti, possono essere fonte di informazioni importanti sul target da scegliere e sui possibili nuovi contatti da sviluppare. Il medesimo ruolo del personale di contatto e delle ricerche di mercato è svolto dal sito web, che permette di ottenere informazioni di base su un settore e di individuare nuovi potenziali segmenti, consultando le statistiche d'accesso.

Rintracciare queste informazioni e unificarle in un unico database è il modo corretto di iniziare a sviluppare sistemi Customer Relationship Management, ma prima di affrontare questo procedimento, per completezza, è opportuno ricordare altre fonti di informazioni, chiamate “dati secondari”, i quali costituiscono ogni informazione differente dai dati primari, e sono recuperabili all'esterno dell'impresa<sup>53</sup>.

I dati secondari sono quelli pubblicati da organizzazioni governative o da gruppi privati e sono particolarmente utili per misurare le dimensioni e

---

<sup>52</sup> Web marketing tools, Novembre 1999

<sup>53</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 3 Par. 2

l'evoluzione della domanda, la composizione del mercato e la struttura del settore stesso. Il vantaggio maggiore di questi dati è che sono recuperabili a basso costo, ma è necessario sottolineare che quanto più la serie di problemi per l'azienda è specifica, tanto maggiormente ristretto diventa il campo d'interesse verso questi dati<sup>54</sup>.

Importante è, al riguardo, il ruolo di organizzazioni private, a cui è possibile commissionare indagini mirate, per ottenere risultati precisi e riservati su argomenti di interesse.

Le fonti di dati secondari, si possono riassumere nelle seguenti:

- Indici – banche dati;
- Organizzazioni specializzate;
- Associazioni professionali;
- Agenzie private;
- Istituzioni educative;
- Organizzazioni internazionali;
- Riviste, giornali accademici.

La massa di dati fin ora raccolti, consente di avere una miglior visione e conoscenza del portafoglio clienti, ma per creare una gestione dell'informazione efficace e redditizia, è necessario introdurre nuovi argomenti, attinenti alla scelta delle variabili più adatte alla segmentazione.

---

<sup>54</sup> Uffici Nazionali di Statistica, che pubblicano materiale generale (ad esempio i dati del censimento) e altamente specifico (ricerche su specifici settori)

L'attività di segmentazione richiede solitamente l'identificazione della natura delle variabili secondo almeno due classificazioni: la prima, soggettiva, individua variabili utili per:

- Rappresentare una base di suddivisione del mercato, e si riferisce ad un elemento, variabile dipendente, che riflette distinzioni effettive nelle richieste dei soggetti e perciò costituisce un valido criterio di segmentazione;
- Descrivere le caratteristiche dei diversi segmenti identificabili.

Si viene, così, a disporre di una serie di elementi “descrittori” indipendenti, in grado di spiegare la variabilità dei segmenti e di favorire il loro collegamento con le azioni commerciali dell'impresa.

La letteratura sul comportamento del consumatore ha suggerito e continua a suggerire nuove variabili utilizzabili sia come basi, sia come descrittori.

La seconda classificazione comprende:

- Variabili attinenti i caratteri generali dell'individuo consumatore, come quelle di natura demografica, socio-economica, di stile di vita e personalità, etc.;
- Variabili che si riferiscono allo specifico contesto in cui il cliente acquista il prodotto, come ad esempio i benefici ricercati, le modalità d'acquisto, etc.

Questa seconda classificazione riveste una particolare importanza; se è vero, infatti, che ad ogni variabile generale o specifica corrisponde sostanzialmente



un diverso criterio di segmentazione, risulta possibile suddividere tali criteri in due grandi categorie:

- Criteri di correlazione;
- Criteri di strumentalità del prodotto.

I primi riguardano le caratteristiche generali del consumatore, i secondi quelle specifiche. I metodi di correlazione mirano alla descrizione del potenziale di un segmento, avvalendosi di elementi idonei ad essere correlati con esso; i metodi della strumentalità ricercano le cause alla base del comportamento dei soggetti. Per quanto concerne l'ambito di interesse della ricerca, va rilevato che il primo gruppo focalizza l'attenzione sugli atteggiamenti d'acquisto di una classe di prodotti nel tempo; i criteri di correlazione, infatti, data la possibilità di configurare i caratteri dell'audience, realizzano la propria utilità soprattutto nelle scelte di comunicazione<sup>55</sup>. A completamento di quanto sopra, si presentano le principali classi di variabili, da quelle più generali a quelle più specifiche che rientrano nel metodo di correlazione. Poiché a priori esistono numerosissimi modi di segmentare il mercato, la seguente tipologia ha carattere necessariamente limitato, restando sottintesa la possibilità di introdurre nuovi fattori<sup>56</sup>.

- Variabili demografiche e socio-economiche; nel contesto aziendale queste variabili possono essere definite come "l'insieme delle caratteristiche biologiche, ecologiche, socioeconomiche e culturali, che

---

<sup>55</sup> Casarin Francesco, "la segmentazione del mercato" CEDAM, 2001, cap. VI

<sup>56</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 5

forniscono il ritratto statistico e qualitativo della popolazione al fine di provvedere informazioni utili per le decisioni relative ai prodotti e ai servizi delle imprese”<sup>57</sup>. Sono le variabili più diffuse ed utilizzate, probabilmente grazie alla loro facilità di misurazione, alla loro reperibilità, alla possibilità di interpretarle e riutilizzarle senza grossi investimenti. Apprezzabili per la loro oggettività e attendibilità, si indicano le variabili demo – socioeconomiche di maggior rilievo.

Figura 8: Le variabili demo - socioeconomiche

---

**Principali variabili demo – socioeconomiche**

---

NOME E COGNOME

SESSO

DATA DI NASCITA

LUOGO DI NASCITA

CICLO DI VITA DELLA FAMIGLIA

INDIRIZZO

INDIRIZZO E-MAIL

TELEFONO

SUBCULTURE

REDDITO

CLASSE SOCIALE

---

Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati da Malcolm McDonald “La segmentazione del mercato” Franco Angeli, cap. 2 par. 3.4.1

---

<sup>57</sup> Valdani E. “Marketing strategico” Etas, 1999, pag.337

- Variabili geografiche; sono il fondamento del geo-marketing, qualsiasi analisi del comportamento dei consumatori non può prescindere dalla considerazione di questa categoria di variabili. La scelta di segmenti, su base territoriale, dipende da molteplici fattori, tra cui la struttura del mercato, le attività e le risorse dell'azienda. Anche le scelte di politica di comunicazione risentono dell'impiego degli aspetti geografici<sup>58</sup>.

In questa categoria sono da ricomprendere:

Figura 9: Variabili geografiche

---

**Principali variabili geografiche**

---

GRANDI AREE

REGIONI

DENSITA' DI POPOLAZIONE

AMPIEZZA DEI CENTRI URBANI

CITTA'

QUARTIERI

---

Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati da Malcolm McDonald "La segmentazione del mercato" Franco Angeli, cap. 2 par. 3.4.2

- Variabili di personalità; negli anni sessanta le variabili di personalità rappresentarono il primo centro d'interesse delle ricerche sulla segmentazione, dato che i progressi delle tecniche psicometriche

---

<sup>58</sup> Pellicelli G. "Il Marketing", UTET, 1999, cap 2

consentivano maggior precisione e attendibilità nella misurazione di tali variabili. Nonostante alcuni contributi di rilievo, i risultati non furono, nella gran parte dei casi, soddisfacenti. Secondo la teoria dei tratti, il concetto di personalità può essere inteso come l'insieme dei tratti psicologici che distinguono l'individuo e lo conducono a rispondere in modo relativamente coerente e costante al proprio ambiente di appartenenza. Le principali variabili di personalità possono essere ricondotte alle seguenti:

Figura 10: Variabili di personalità

---

**Principali variabili di personalità**

---

AUTONOMIA

AUTORITARISMO

CONSERVATORISMO

AMBIZIONE

AUDACIA

SOCIEVOLEZZA

LEADERSHIP

---

Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati da Malcolm McDonald "La segmentazione del mercato" Franco Angeli, cap. 2 par. 3.4.4

- Stili di vita; questi, con le variabili di personalità, costituiscono l'insieme delle cosiddette variabili psicografiche. Oltre agli aspetti connessi alle carenze esplicative delle variabili disponibili, un altro

fattore, di natura sociale, ha stimolato l'ampliamento delle ricerche sugli stili di vita. La progressiva articolazione e frammentazione della struttura sociale nelle nazioni avanzate ha incrementato l'esigenza di schemi d'analisi "data intensive" per segmentare il mercato e pianificare le attività strategiche e operative. Al fine di suddividere i consumatori in segmenti, allo stile di vita può essere assegnato il ruolo di variabile dipendente, al fianco di variabili base demoesocioeconomiche, oppure il ruolo di variabile indipendente volta a dare spiegazione del comportamento d'acquisto e consumo, questo secondo tipo di utilizzo si è affermato con il progredire degli studi. A differenza delle variabili di personalità, le tecniche degli stili di vita sono state oggetto, e godono tuttora, di ampia diffusione sia all'estero che in Italia, dove la loro affermazione va in gran parte ascritta agli sforzi di ricerca condotti dalla GPF & Associati e dall'istituto Eurisko. Sono un set di variabili (piuttosto numeroso) di comportamento ed atteggiamento relativi ad attività, interessi opinioni e valori.

Illustrato il ruolo delle variabili, occorre determinare quali di queste siano realmente utili, con un'attenzione particolare all'economicità di tali informazioni.

L'intera problematica della segmentazione verte sulla possibilità di individuare discriminazioni significative nel comportamento d'acquisto manifestato da una data clientela.

La ricerca della soluzione passerà attraverso la determinazione delle differenze sfruttabili nei diversi livelli di domanda attuale e potenziale e nella reattività dei segmenti a diverse alternative di marketing dell'impresa. Occorre, perciò, considerare le caratteristiche del consumatore in grado di fungere sia da indicatori delle divergenze di domanda e reattività, sia da criteri per la selezione delle azioni commerciali e della loro intensità d'impiego. È chiaro che queste caratteristiche devono variare da segmento a segmento: se, per esempio, i livelli di domanda differissero, ma ciò non fosse riscontrabile nelle variabili considerate, non esisterebbe la possibilità di suddividere il mercato e sfruttarne l'eterogeneità<sup>59</sup>.

Decidere quale sia il numero di variabili da adottare, non è cosa semplice. Da un lato l'obiettivo di individuare segmenti ad alta definizione, implicherebbe l'incremento del numero di variabili da inserire nella procedura, dall'altro, il vaglio dei prerequisiti di verifica, tende ad escludere certe categorie di variabili, si può, quindi, articolare la seguente proposta:

---

<sup>59</sup> Casarin F. "La segmentazione del mercato dei beni di consumo", CEDAM, 2001, pag. 114

Figura 11: Variabili determinanti per lo sviluppo di un sistema Customer Relationship Management

<b>Variabili socio-demografiche</b>
Nome e cognome
Data e luogo di nascita
Sesso
Residenza o domicilio
Telefono e indirizzo e-mail
Fascia di reddito
<b>Altre variabili</b>
Hobby e interessi
Status sociale
Livello di istruzione
Occupazione
Anagrafica nucleo familiare
Patrimonio immobiliare
Prodotti assicurativi-finanziari posseduti

Fonte:Elaborazione personale di dati estrapolati da [www.babel.it](http://www.babel.it): “e-solution, analisi conoscitiva” e figure precedenti.

Affidarsi a sole variabili demografiche, sarebbe riduttivo poiché troppo generali e, seppur recuperabili a basso costo, comporterebbero un livello d’indagine estremamente generico e conseguentemente meno aderente alla realtà.

L’obiettivo dell’analisi sui dati acquisiti sono lo sviluppo massimo delle potenzialità dei clienti, con proposte adeguate e campagne mirate; fidelizzare i

clienti, con maggior interesse verso quel ristretto gruppo che genera i maggiori introiti (si stima che il 20% dei clienti porti reddito per il 90% del totale del reddito medesimo), e stimolare il mercato al fine di trovare nuovi potenziali acquirenti<sup>60</sup>.

### 3.2) PREPARAZIONE E ANALISI

Comprendere i dati, estrarli dagli archivi di un'azienda e organizzarli in strutture adeguate all'analisi è il punto di partenza per ottimizzare qualsiasi attività di Customer Relationship Management, per fare ciò in maniera corretta bisogna saper ben delineare quali sono le analisi che si intende eseguire e, di conseguenza, quale forma e livello di sintesi dare alle basi dati, che devono costituire la piattaforma di lavoro<sup>61</sup>.

Preparare la base di analisi significa costruire un database integrato, che contenga tutte le informazioni disponibili, e sia l'unica fonte di dati per ogni applicazione aziendale (back office, front office, call center, promotori, amministrazione,...).

---

<sup>60</sup> [www.babel.it](http://www.babel.it) (e-solution, analisi conoscitiva)

<sup>61</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 5 Par. 6



Si ricordi<sup>62</sup> che con il termine database si identifica un “contenitore digitale”, ossia un insieme di dati informatizzati, che si differenzia da un database analogico (es. un elenco telefonico cartaceo) per la flessibilità e la velocità nel compiere aggregazioni e analisi dei dati in esso contenuti.

Per costruire un database di marketing è fondamentale avere a disposizione una serie di informazioni strutturate sui clienti (le variabili di cui si è parlato in precedenza); in secondo luogo, è importante poter collegare ulteriori livelli di informazione (dati relativi alle transazioni, comportamento d’acquisto, preferenze, modalità di consumo, ecc.) che consentano di aumentare e approfondire il livello di profilatura e classificazione dei clienti in segmenti sempre più definiti.

I dati devono essere integri, precisi, aggiornati e compatibili, di conseguenza, è necessario:

- Effettuare l’acquisizione dei dati con metodo;
- Pulire, incrementare e strutturare i dati fin dal principio;
- Effettuare analisi periodiche;
- Sperimentare i risultati delle analisi con attività limitate su di un campione per verificarne la rispondenza e, conseguentemente, la significatività.

---

<sup>62</sup> La definizione di database è già stata trattata all’interno del capitolo 1

Più articolate e complete sono le informazioni di partenza, più dettagliato e puntuale risulta il livello di analisi ottenibile e più approfondita risulta la conoscenza del cliente<sup>63</sup>.

Infatti, la correlazione e l'interpretazione di informazioni, provenienti da basi dati differenti, consente di creare livelli di segmentazione sempre più evoluti. Inoltre, il processo di analisi e di correlazione dei dati non deve essere statico: il risultato delle azioni di marketing, che si vanno a implementare nel corso del tempo, devono diventare nuova fonte di informazioni e alimentare costantemente il database.

Il feedback delle azioni intraprese diventa l'elemento critico per definire profili evoluti, in quanto consente di ipotizzare il trend di comportamento futuro del cliente attraverso un processo di analisi complesso, chiamato data mining e di personalizzare sempre più la relazione con il cliente stesso<sup>64</sup>.

L'azienda deve poter disporre di una base di analisi e di consultazione delle informazioni rapida e immediata.

I dati raccolti attraverso i differenti canali di comunicazione con i clienti (call center, e-mail, operazioni promozionali online/offline, direct mailing, ecc...) devono confluire in un unico database o comunque poter essere accessibili e confrontabili durante la fase di analisi.

La costruzione di un database sarà oggetto di digressione nel prossimo capitolo, ora risulta più importante l'analisi delle informazioni possedute.

---

<sup>63</sup> Ostillo Maria Carmela, "Customer Database", Egea, 2002, Cap. 5

<sup>64</sup> [www.eCustomerRelationshipManagement.it](http://www.eCustomerRelationshipManagement.it), newsletter n° 3 (come costruire un database di marketing)

La segmentazione del mercato è, insieme alla scelta degli obiettivi, la decisione più importante da affrontare prima di metter mano allo sviluppo di un'operazione di marketing.

Un mercato può essere segmentato secondo più variabili: prodotto, canale distributivo (dettagliante, grossista, consumatore finale etc.), tipologia di consumatore (terza età, teen ager, donne incinta, uomini calvi, famiglie di professionisti con due redditi senza figli, etc.), area geografica; segmentare un mercato significa analizzarne le varie componenti in termini di prodotto e di consumatori<sup>65</sup>.

In estrema sintesi, la segmentazione della domanda presuppone l'esistenza di una sufficiente eterogeneità nelle preferenze e quindi nelle scelte dei clienti. L'applicazione delle politiche di segmentazione ha come risultato la suddivisione del mercato/universo di riferimento in sottogruppi omogenei di clienti (segmenti), caratterizzati da specifiche similarità all'interno del segmento stesso e da elementi di differenziazione all'esterno, tra i diversi sottogruppi. Come si noterà successivamente, l'eterogeneità della clientela può essere legata a variabili di tipo diverso; tuttavia, perché la segmentazione abbia una valenza operativa, le aziende devono essere in grado di reagire all'eterogeneità delle preferenze (o sollecitarla), modificando la propria offerta e la propria comunicazione.

---

<sup>65</sup> [www.inetitalia.it/risorse](http://www.inetitalia.it/risorse)

Analogamente a quanto già osservato per l'individuazione delle variabili, attraverso cui condurre l'analisi di segmentazione, anche la scelta di un particolare modello richiede un'analisi degli obiettivi, rivolti all'implementazione di sistemi Customer Relationship Management.

Per quanto riguarda i modelli di segmentazione più utilizzati, è possibile individuarne tre grandi categorie:

- Modelli di segmentazione a priori; il numero di segmenti, l'ampiezza relativa e la loro descrizione sono definite all'inizio dell'analisi. In genere come base per la segmentazione vengono scelte caratteristiche specifiche del prodotto o generali del cliente. Il disegno tipo di una ricerca mirata alla costruzione di un modello di segmentazione a priori implica solitamente sette fasi:
  - Selezione a priori di una base per la segmentazione (variabile dipendente);
  - Scelta delle variabili da utilizzare per descrivere i segmenti;
  - Disegno del campione (in genere stratificato o comunque scelto rispettando il peso delle varie classi della variabile dipendente);
  - Raccolta dei dati;
  - Formazione dei segmenti sulla base del raggruppamento degli elementi del campione in categorie;
  - Descrizione del profilo dei segmenti;

- Traduzione dei risultati relativi all'ampiezza ed al profilo stimato dei segmenti in strategie specifiche di marketing, in particolare in seguito alla scelta dei segmenti obiettivo.
- Modelli di segmentazione clustering-based; differiscono dai modelli a priori solo per il modo in cui viene scelta la base per la segmentazione. In questo secondo tipo di modelli il numero e il tipo di segmenti non sono conosciuti al momento in cui l'analisi ha inizio, ma sono determinati raggruppando gli elementi del campione sulla base della loro similarità su un particolare insieme di variabili. Solitamente l'applicazione delle procedure di classificazione automatica (cluster analysis) è preceduta da un'analisi fattoriale mirata a sintetizzare opportunamente l'insieme originale delle variabili;
- Modelli di segmentazione flessibile<sup>66</sup>; offrono un approccio dinamico al problema della segmentazione, attraverso tale approccio è possibile sviluppare ed esaminare un gran numero di segmenti alternativi, ciascuno composto da quei consumatori, che abbiano espresso valutazioni di preferenza simili relativamente ad una serie di profili di prodotto/servizio. Esso si basa sull'integrazione dei risultati di uno studio di conjoint analysis e di una simulazione sulle scelte dei consumatori condotta con l'ausilio del computer. La stima dell'importanza degli attributi di un prodotto, attuata attraverso la

---

<sup>66</sup> Il modello di segmentazione flessibile è qui presentato come una variante dei modelli clustering-based

conjoint analysis, in unione con una seconda fase di simulazione, consente non solo di stabilire la probabilità di scelta dei diversi profili d'offerta disponibili da parte di ciascun segmento di clienti, ma anche la possibilità che il cliente modifichi la propria scelta introducendo nuovi profili<sup>67</sup>.

Delle metodologie statistiche proposte, la più appropriata per sviluppare un sistema Customer Relationship Management è senza dubbio la cluster analysis<sup>68</sup>, che si pone come obiettivo l'individuazione di insiemi distinti di "oggetti", raggruppati in base alla loro similarità su alcune caratteristiche rilevanti.

---

<sup>67</sup> Molteni Luca "L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing", EGEA, 1979, par. 1.2.2

<sup>68</sup> Bertolucci M. "Marketing di relazione e customer intelligence", IRSA informa, Giugno-Luglio 2003

## CAPITOLO – IV –

### IL MODELLO D'INDAGINE

Questo capitolo si pone l'obiettivo di proporre una soluzione Customer Relationship Management adattabile ad ogni intermediario assicurativo, che voglia fare della relazione con il cliente, la propria filosofia di business, studiando ogni strumento e tecnologia che questo approccio richiede.

In particolare sarà dedicata speciale attenzione all'area di business della clientela retail, ove si evidenziano più significativi i risultati delle metodologie indagate, perché più facilmente standardizzabili.

Va comunque premesso che non esiste una soluzione unica ed esportabile per questo modello d'indagine, difatti, le esigenze specifiche, le caratteristiche e la cultura dell'azienda rendono unico ogni progetto.

Nel dettaglio i processi tecnici che devono essere attivati sono i seguenti<sup>69</sup>:

---

<sup>69</sup> [www.babel.it](http://www.babel.it) (i principi del crm)

Figura 12: Processi tecnici facenti parte un sistema Customer Relationship management



Fonte: <http://crm.babel.it/crm.html>

L'acquisizione dei dati costituisce una fase imprescindibile di un progetto di Customer Relationship Management, mentre la presenza e le caratteristiche delle altre fasi dipendono dalle scelte strategiche e dall'avanzamento del progetto stesso. Si tratta di un processo ricorsivo che riguarda ogni momento dell'interazione con l'utente: registrazione iniziale, richieste esplicite nel corso dell'interazione, tracking del comportamento, ecc.<sup>70</sup>.

Conoscere il cliente nella sua globalità significa, infatti, disporre di informazioni progressive nel tempo e relative a sfere diverse, riguardanti sia il cliente in quanto persona, sia il cliente in quanto cliente, e sono:

- Variabili di interesse, come descritto nel capitolo precedente;
- Storia delle transazioni o dell'utilizzo del servizio, lamentele ed esiti, storico delle proposte effettuate, statistiche di comportamento, costi relativi all'operatività del cliente, ecc.

---

<sup>70</sup> Del Ciello Nicola, "Metodi di data mining per il CRM" Franco Angeli, 2000, Cap. 2



I dati acquisiti potranno essere utilizzati in modo atomico per campagne specifiche o, in fase di analisi, per ottenere i dati sintetici necessari alla produzione di conoscenza sul cliente.

La seconda fase è l'analisi dei dati, la Business Intelligence del sistema si colloca in questo stadio, si tratta di una fase importante in quanto consente di estrarre conoscenza dai dati acquisiti e conseguentemente di massimizzare le successive fasi del servizio.

L'analisi, effettuata con differenti tecniche statistiche (data mining, cluster analysis, ...) <sup>71</sup> deve produrre sia indicatori sintetici, sia modelli predittivi.

La terza fase si occupa della profilazione dei clienti e copre uno spettro che va dalla segmentazione al one-to-one marketing impiegando tecniche e metodologie diverse:

- Segmentazione basata su criteri e caratteristiche già discusse nel capitolo precedente;
- Classificazioni sulla base di tecniche di data mining: cluster analysis, pattern recognition, reti neurali (che permettono di individuare associazioni e segmenti imprevedibili).

La quarta fase comprende processi di interazione personalizzata e integrata con l'utenza, sulla base di quattro dimensioni:

- Il modello o profilo dell'utente;

---

<sup>71</sup> La descrizione delle tecniche statistiche adeguate al Customer Relationship Management, saranno oggetto di trattazione nel par. 4.2

- Gli obiettivi e sotto-obiettivi specifici (prodotti da promuovere, budget da raggiungere, ecc.);
- Le caratteristiche del canale utilizzato;
- La sincronizzazione e la coerenza con le azioni condotte sugli altri media.

L'ultima fase è poi dedicata allo studio del feedback sul servizio e sulle linee strategiche di tutte le funzioni aziendali: marketing, customer care, logistica, produzione, R&S, ecc.

Si tratta di un processo complesso, che coinvolge diverse aree dell'organizzazione e che deve essere gestito tenendo conto degli aspetti organizzativi: non ultimo, la raggiungibilità di risultati nel breve e nel medio termine, infatti un progetto di Customer Relationship Management, in cui non siano visibili risultati concreti e misurabili nei primi sei mesi, rischia di fallire<sup>72</sup>:

- Per l'insoddisfazione delle persone coinvolte;
- Per la mancanza di visibilità presso la dirigenza;
- Per la variabilità delle condizioni aziendali di partenza, sulla base delle quali il progetto era partito.

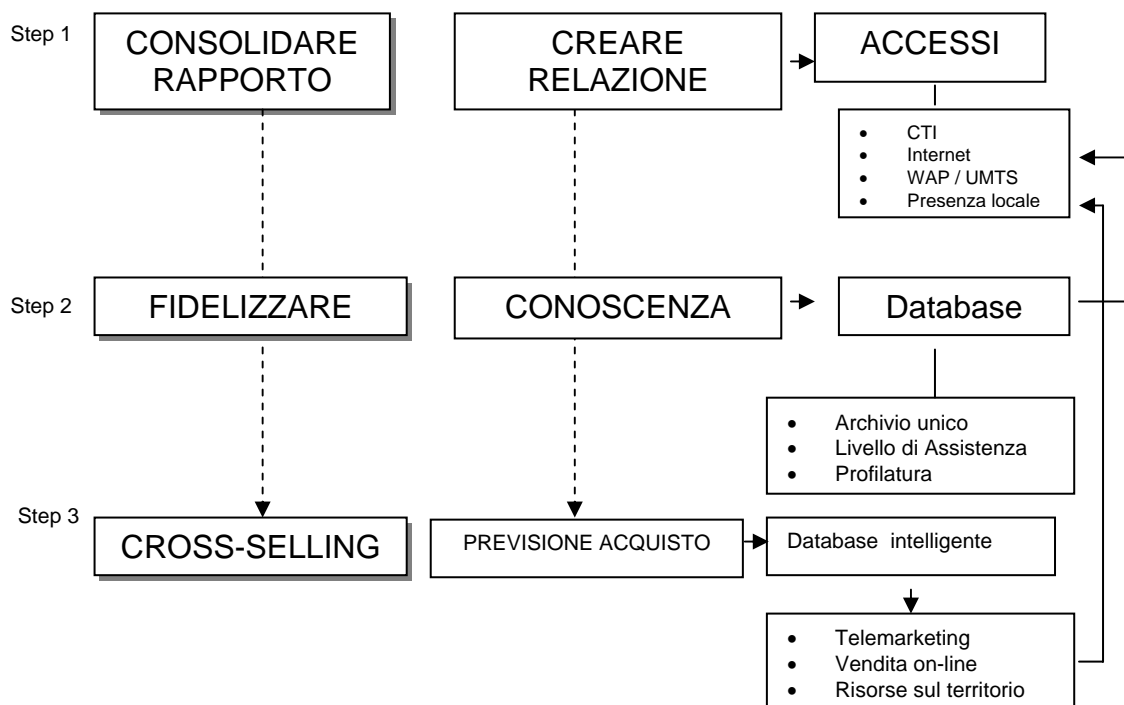
Oltre alla parte tecnica, un progetto così concepito deve essere attivato anche operativamente, di seguito la divisione delle relative fasi di interesse;

---

<sup>72</sup> [www.valuelab.it](http://www.valuelab.it) (il crm: una prospettiva organizzativo – progettuale)

gli steps indicati non rappresentano un processo temporale, ma tematiche interdipendenti da sviluppare congiuntamente.

Figura 13: Sviluppo temporale delle fasi facenti parte un sistema Customer Relationship Management



Fonte: Elaborazione personale di dati estrapolati da Morosi Davide, “Progetto Customer Relationship Management” (2002) Progetto per Gruppo Bayerische

Disegnato il processo di realizzazione del progetto Customer Relationship Management è necessario confrontarlo fase per fase con le procedure interne e con i flussi informatici, già operativi in azienda.

In particolare dovranno essere studiati gli attuali flussi, che regolano i processi di tutte le comunicazioni con i clienti<sup>73</sup>, un'analisi che consideri tutti i passaggi: dal ricevimento della posta, o di qualsiasi altra comunicazione (fax, e-mail, telefono,...), fino allo smistamento della stessa ai vari settori aziendali con verifica della successiva fase di risposta.

Da tale confronto si potranno avere utili indicazioni su come impostare ogni fase di lavorazione operando per differenza: cosa c'è già, cosa va modificato, cosa deve essere definito.

La realizzazione di un progetto di tale portata non può trascurare la variabile dell'impatto organizzativo, perché le aziende sono entità fatte di persone con i propri tempi di apprendimento, le resistenze al cambiamento, le interazioni personali reciproche e così via.

Nel realizzare tale processo, vi sono poi degli errori da evitare per non bloccare il progetto, i principali dei quali possono essere così riassunti<sup>74</sup>:

- Non far percepire con insistenza un senso di urgenza e inderogabilità del cambiamento;
- Non farsi guidare dal criterio del “valore per il cliente” per selezionare informazioni e decisioni, ma cercare di migliorare tutto;
- Non ancorare a parametri concreti gli obiettivi di cambiamento (clienti, concorrenti, azionisti);

---

<sup>73</sup> Morosi Davide, “Progetto Customer Relationship Management” Progetto per Gruppo Bayerische, 2002

<sup>74</sup> [www.valuelab.it](http://www.valuelab.it) (il crm: una prospettiva organizzativo – progettuale)

- Non concedere la possibilità di sperimentare (... e anche sbagliare) per agire sulla vision;
- Sottovalutare l'importanza del coinvolgimento, non comunicando sufficientemente e adeguatamente;
- Non rimuovere ogni ostacolo alla nuova vision (soprattutto persone nelle posizioni chiave);
- Valutare solo i risultati iniziali e non quelli a regime;
- Non consolidare man mano i miglioramenti e i nuovi approcci.

#### 4.1) COSTRUZIONE DI UN DATABASE

Si è già data una definizione per il termine database nei precedenti capitoli, ora interessa analizzare cosa sia e come si possa realizzare un database aziendale.

Per costruire un database di marketing è fondamentale avere a disposizione una serie di informazioni strutturate sui clienti: la tipologia di informazioni necessaria è riassunta nelle variabili descritte al capitolo precedente e consente un primo approccio alla segmentazione; in secondo luogo è importante poter collegare ulteriori livelli di informazione (dati relativi alle transazioni, comportamento d'acquisto, preferenze, modalità di consumo, ecc.) che

consentono di aumentare e approfondire il livello di profilatura e classificazione dei clienti in segmenti sempre più definiti e connotati.

La qualità delle informazioni è la chiave per la significatività dell'analisi, i dati devono essere integri, precisi, aggiornati e compatibili; di conseguenza è necessario:

- Effettuare l'acquisizione dei dati con metodo;
- Pulire, incrementare e strutturare i dati fin dal principio;
- Effettuare analisi periodiche;
- Sperimentare i risultati delle analisi con attività limitate su di un campione, per verificarne la rispondenza e la significatività.

La quantità di informazioni è direttamente proporzionale alla potenzialità dell'analisi: più articolate e complete sono le informazioni di partenza, maggiormente dettagliato e puntuale risulta il livello di analisi ottenibile e migliore risulta la conoscenza del cliente<sup>75</sup>.

Infatti, la correlazione e l'interpretazione di informazioni provenienti da basi dati differenti consente di creare livelli di segmentazione sempre più evoluti; inoltre, il processo di analisi e di correlazione dei dati non deve essere statico, il risultato delle azioni di marketing che si vanno a implementare nel corso del tempo, deve diventare nuova fonte di informazioni e alimentare costantemente il database.

---

<sup>75</sup> Del Ciello Nicola, "Metodi di data mining per il CRM" Franco Angeli, 2000, Cap. 2

Il feedback delle azioni intraprese diventa l'elemento critico per definire profili evoluti, in quanto consente di ipotizzare il trend di comportamento futuro del cliente attraverso un processo di analisi complesso chiamato data mining e di personalizzare sempre più la relazione con il cliente stesso.

L'azienda deve poter disporre di una base di analisi e di consultazione delle informazioni rapida e immediata, per far ciò è necessario:

- Acquisire costantemente informazioni sui clienti. Qualsiasi canale di contatto deve essere in grado di registrare informazioni sui clienti attuali e potenziali, ne deve captare le esigenze, i problemi e i suggerimenti;
- Registrare gli utenti attraverso il sito internet. Ogni passaggio di un visitatore sul sito non va perduto, l'utente va spinto a registrarsi e a lasciare i propri dati.

I dati raccolti attraverso i differenti canali di comunicazione con i clienti (call center, e-mail, operazioni promozionali online/offline, direct mailing, ecc....) devono confluire in un unico database digitale o comunque poter essere accessibili e confrontabili durante la fase di analisi<sup>76</sup>.

Un database è sostanzialmente un programma finalizzato all'organizzazione delle informazioni, la caratteristica è che le informazioni sono archiviate in tabelle alle quali si può accedere attraverso un'interfaccia grafica che ne semplifichi la gestione e ne arricchisca le potenzialità di analisi, rientrano in

---

<sup>76</sup> <http://www.ecrmitalia.com>, ecrm newsletter n° 2 (database marketing, seconda parte)

questa tipologia programmi come Microsoft Access oppure SQL Server, anche Microsoft Excel è in grado di organizzare i dati in tabelle, ma è più appropriato utilizzarlo come foglio di calcolo.

La particolarità di un database, rispetto a programmi come Word, Excel o PowerPoint, è che questi ultimi consentono un output diretto delle informazioni attraverso una lettera, una fattura oppure una presentazione, mentre con programmi specifici le informazioni sono strettamente integrate nel programma stesso.

Gli elementi principali costitutivi di un database sono: le tabelle, le maschere, le query (interrogazioni) ed i report di stampa.

Per SQL Server è sufficiente indicare le tabelle, trattandosi di un programma più complesso in esecuzione client/server, in cui l'accesso ai dati contenuti nelle tabelle e l'interfaccia grafica di gestione delle stesse può essere elaborata in diversi modi, sia utilizzando Access e sia realizzando un specifico programma in Visual Basic for Application (VBA).

I programmi di realizzazione e gestione dei database sopra citati sono definiti "relazionali", ossia i dati sono organizzati in tabelle, composte da campi (le colonne) e record (le righe), in cui i dati di una tabella possono essere relazionati con i dati di un'altra, per ottenere un risultato diverso da quello delle tabelle originali.



Per esempio possedendo una tabella dei clienti ed una delle vendite, si possono relazionare i dati tra loro per sapere quali prodotti sono stati richiesti da uno specifico cliente in un dato periodo di riferimento.

Le tabelle sono i contenitori dei dati e quindi delle nostre informazioni, come già accennato sono suddivise in campi e righe: ciascun campo contiene una parte dell'informazione (ad esempio l'indirizzo di un Cliente) mentre ciascuna riga contiene l'informazione completa essendo la somma di tutti i campi (oltre all'indirizzo quindi il nome, il telefono, ecc. del nostro cliente). La figura seguente rende chiaro il contesto:

Figura 14: Tabella raccolta dati di un database

ID	Nome	Cognome	Indirizzo	Città	Telefono
1	ELISA	CARDI	V. TIBURTINA 115	ROMA	06-6714745
2	ALESSANDRO	VIOLI	V. ROMA 13	PARMA	0521-962126
3	LUNA	VIOLA	VIA PONCHIELLI 8	PARMA	0521-497873
4	VITTORIA	PALLI	VIA MARCONI 7	LUCCA	0584-585450
5	ALBERTO	VIGNALI	STRADA ARGINI 110	MILANO	02-1348956
6	SILVIA	RASTI	VIA MONTANARA 18	PARMA	0521-961816

Fonte: Soluzioni informatiche, "La gestione delle informazioni aziendali", Nov. 2001

La definizione dei campi di una tabella (rappresentati sopra dal nome di ciascuna colonna) è personalizzabile in base alle proprie esigenze di organizzazione delle informazioni, inoltre ad ogni campo può essere attribuito un tipo dati: testo, numerico, valuta, data/ora, contatore, si/no. La costruzione

di una tabella avviene in ciò che è definita “modalità struttura”, diversa dalla “modalità dati”, che è il modo con cui il programma visualizza i dati delle tabelle<sup>77</sup>.

Realizzare un database è il primo passo da compiere per sviluppare un ambiente data warehouse, tale sistema non rappresenta soltanto una piattaforma tecnologica, ma soprattutto un processo di raccolta dei dati.

I sistemi di data warehouse sono nati per sopperire ad una necessità informativa, che i sistemi di tipo operativo non sono in grado di soddisfare: avere in modo rapido e flessibile informazioni di supporto all'interpretazione dell'operato aziendale e dell'andamento dei mercati in cui opera, per indirizzare le decisioni del management.

Una soluzione non basata su un sistema data warehouse utilizza in genere integrazioni realizzate manualmente, che replicano i dati e gestiscono copie a livello intermedio di aggregazione e generatori di report, che accedono direttamente ai sistemi operazionali e producono singolarmente le stampe richieste dagli utenti.

Un sistema data warehouse è composto da tre elementi fondamentali<sup>78</sup>:

- Un'architettura di estrazione, trasformazione ed integrazione di dati provenienti dai sistemi informativi aziendali e da fonti esterne;
- Un sistema di database, che costituisce il supporto fisico per la memorizzazione delle informazioni ottenute e generate;

---

<sup>77</sup> Pier Franco Chillin, “Access 2002”, Finson, 2003, pag. 29

<sup>78</sup> Soluzioni informatiche, “La gestione delle informazioni aziendali”, Nov. 2001

- Un sistema di accesso alle informazioni che consenta agli utilizzatori di operare analisi complesse e ulteriori manipolazioni dei dati (Front end).

Queste peculiarità sono parte integrante dei software precedentemente menzionati, rendendo così possibile, tramite la funzione di collegamento dei dati esterni, il recupero dei dati aziendali; sia quelli residenti nei sistemi informativi operazionali, a cui possono collegarsi con driver ODBC, sia quelli generati direttamente dagli utenti con file di testo, fogli di calcolo, files di FoxPro o tabelle di altri database; la memorizzazione dei dati generati è immediata, poiché il database realizzato è un database relazionale.

Un'architettura di questo tipo prevede la presenza di vari componenti<sup>79</sup>:

- Di sviluppo, che abilitano il disegno del database e delle procedure per recuperare i dati dai sistemi operazionali e dalle altre fonti esterne: la creazione di tabelle locali e di maschere per l'accesso ai dati in esse contenuti è guidata da procedure automatiche, che permettono la costruzione degli oggetti anche quando si dispone di poche conoscenze tecniche;
- Di acquisizione, che permettono di recuperare i dati dalle sorgenti esterne e di trasformarli secondo le regole definite con le query. Questi strumenti consentono una nuova strutturazione dei valori in tabelle, record e campi, l'esclusione degli elementi non utili all'analisi, il controllo della consistenza e dell'integrità dei dati;

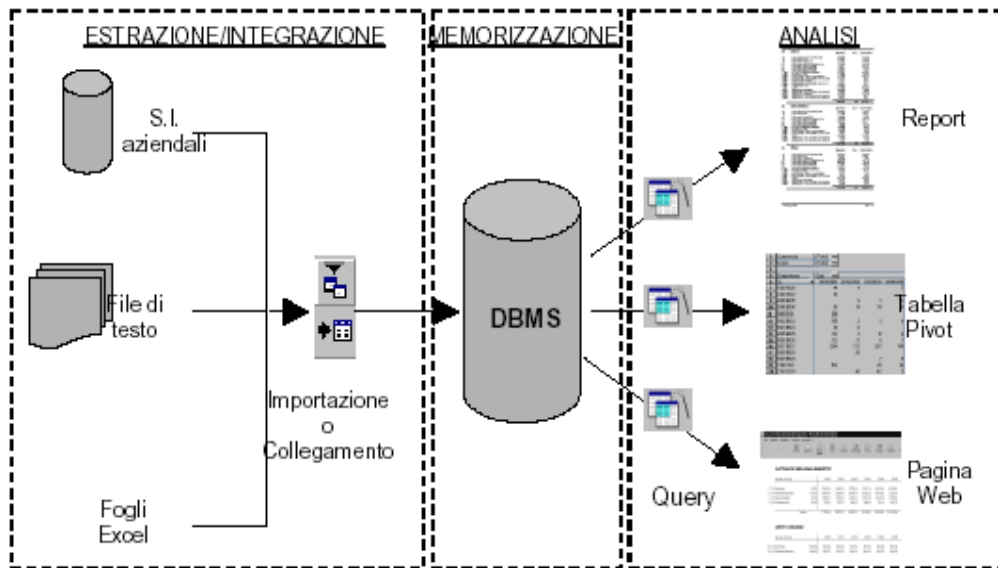
---

<sup>79</sup> Del Ciello Nicola, "Metodi di data mining per il CRM" Franco Angeli, 2000, Cap. 2 Par. 2

- Di gestione, per l'autorizzazione ed il controllo degli accessi al database: il database può essere protetto con password e la gestione del suo contenuto può essere indirizzata a gruppi di utenti, in modo che alcuni di essi possano intervenire a costruire i dati ed altri possano avere solo accesso alla lettura e all'utilizzo;
- Di distribuzione, che consentono di replicare insiemi di dati ad ambienti decentrati, quali singoli utenti o gruppi di essi;
- Di accesso, che permettono di analizzare i dati contenuti nel data warehouse. A questo scopo, il software mette a disposizione un generatore di report, che può lavorare sia sulle tabelle locali sia sulle tabelle esterne collegate, e che consente la costruzione delle stampe più comuni nell'utilizzo aziendale (a colonne, tabulare, a campi incrociati, a grafico).

Il sistema aziendale di gestione dell'informazione fin ora ottenuto, è riprodotto graficamente nella seguente figura:

Figura 15: Sistema aziendale di gestione dell'informazione



Fonte: [http://www.freewebs.com/eulogoscd/Integrazione\\_Dati\\_\\_Aziendali.pdf](http://www.freewebs.com/eulogoscd/Integrazione_Dati__Aziendali.pdf)

La disponibilità di un sistema che consente tempi rapidi nell'accesso e nel trattamento dei dati aziendali, per costruire informazioni utili per la scelta delle politiche e delle strategie, è intuitivamente un elemento di sicuro interesse sia per i manager sia per gli utenti finali che frequentemente devono produrre queste informazioni.

Una delle prime domande che possono discriminare l'interesse per un progetto di questo tipo, riguarda la definizione dei costi per ottenere queste informazioni.

Uno dei padri fondatori della disciplina teorica riguardante i data warehouse<sup>80</sup>, suggerisce che i fattori principali nel determinare il costo e la riuscita di questi sistemi, riguardano la definizione della sua architettura, in particolare<sup>81</sup>:

- E' meglio procedere con una serie di iterazioni successive, che definiscano in successione, anche sulla base di prove ed errori, la struttura delle costruzioni, piuttosto che con un approccio di tipo "big bang", che pretenda di realizzare fin da subito tutti gli obiettivi;
- E' opportuno prevedere una struttura parallela, in cui poter realizzare una serie di "esplorazioni" dei risultati, senza intaccare la solidità di quanto già costruito;
- E' necessario dedicare una struttura hardware separata, per avere tempi di risposta, che tendano ad essere veramente "on-line" e non interferiscano con le transazioni operative;
- E' necessario valutare l'opportunità di costruire, nel medio periodo, data warehouse specifici (definiti data mart) per le varie esigenze informative delle funzioni aziendali, da affiancare al database complessivo aziendale.

In molti casi, l'ammontare complessivo del costo e la soddisfazione degli utenti nell'utilizzo, dipendono in misura maggiore da questi elementi che non da quelli di natura strettamente tecnologica.

---

<sup>80</sup> W.H.Inmon, "Datawarehouse Environment: Quantifying Cost, Justification And Return On Investment", 2000

<sup>81</sup> Gianpaolo Calori, "La valutazione economica di un datawarehouse", Eulogos, 2001, premessa

Per valutare il costo che deve essere sostenuto per la produzione del report, è necessario individuare le attività da compiere:

- L'individuazione dei dati nei sistemi originali, che costituiscono la fonte delle informazioni;
- L'estrazione di questi dati; ciò può significare la necessità di interagire con un gran numero di tecnologie di database, quali IMS, IDMS, VSAM, ADABAS, Oracle, DB2, Excel, ecc.;
- La conversione e l'integrazione dei dati con la riconciliazione dei campi chiave, l'unificazione dei codici, delle strutture dei dati, delle tabelle anagrafiche di riferimento, ecc.;
- L'alimentazione dei dati nelle tabelle di destinazione;
- La creazione del report.

Maggior attenzione riguardo alla valutazione economica di un data warehouse attiene alla scelta tra la costruzione diretta del sistema completo o la realizzazione modulare di sistemi di dati dipartimentali (data mart)<sup>82</sup>: esempi tipici di questi sottosistemi riguardano il data mart commerciale, della produzione, contabile, ecc. La struttura dei dati in un data mart è progettata per un accesso ottimale degli utenti, che appartengono alle funzioni aziendali per cui viene realizzato.

Al contrario, la progettazione di un data warehouse deve tener conto del fatto che il suo utilizzo deve servire tutte le componenti aziendali, soddisfacendo le

---

<sup>82</sup> Nicoletta Perego, "datawarehouse e data mart", articolo M&F

relative esigenze informative, che possono risultare molto variegata e composite.

Dal punto di vista funzionale, possono esserci numerose differenze tra i due livelli; in particolare, il data warehouse si posiziona a livello aziendale e contiene, quindi, i dati complessivi ad un alto livello di dettaglio, archiviati in modo normalizzato, mentre i data mart si localizzano a livello dipartimentale, con un certo grado di aggregazione e totalizzazione, e con libertà di denormalizzazione delle tabelle, perché non servono per interrogazioni di natura diversa.

Anche dal punto di vista dell'orizzonte temporale c'è una profonda differenza, visto che il data warehouse, a regime, contiene una buona fetta di storia aziendale (da cinque a dieci anni), mentre nei data mart si conserva di solito solo l'ultimo anno di dati. La struttura hardware, di conseguenza, può essere dimensionata su capacità di memoria di disco decisamente inferiori.

La progettazione del data warehouse è guidata dal modello dei dati, che riflette in senso generale i fabbisogni informativi dell'azienda; il data mart riflette invece le esigenze specifiche di una singola funzione aziendale e la sua progettazione è determinata dalle applicazioni che gli utenti intendono realizzare e dal modo in cui intendono accedere ai dati.

Per questo, il data warehouse ha un utilizzo versatile e permette la costruzione di vedute sui dati molto differenti tra di loro; il data mart è invece ottimizzato



per le ricerche tipiche della funzione aziendale che deve utilizzarlo e raramente consente un uso efficace da parte di altri utenti.

Ciò si riflette sulle scelte tecnologiche: i dati a livello aziendale sono solitamente posizionati in strutture di database relazionali, mentre i dati dipartimentali sono indirizzati a strutture che meglio si comportano nelle fasi di accesso degli utenti e di realizzazione di report, quali quelle dei database multidimensionali.

Date tutte queste differenze, viene frequentemente posto l'interrogativo sulla opportunità di procedere prima alla costruzione del data warehouse, e da questo derivare i data mart, o, viceversa, partire prima dal dettaglio dipartimentale. In questo caso può anche non essere necessario arrivare alla costruzione del data warehouse complessivo, alimentando direttamente i data mart dalle fonti originarie dei dati (sistemi transazionali, tabelle gestite fuori sistema, dati esterni, ecc.).

La struttura alternativa è quella che pone il data warehouse al centro del sistema (figura a fine paragrafo<sup>83</sup>): in questo caso i data mart sono alimentati dal data warehouse e non più dalle fonti originali dei dati.

La principale differenza tra le due architetture mostrate consiste nelle interfacce di alimentazione dei dati ed inoltre non c'è necessità per ogni data mart di memorizzare dettagli ridondanti, che possono essere recuperati dal data warehouse.

---

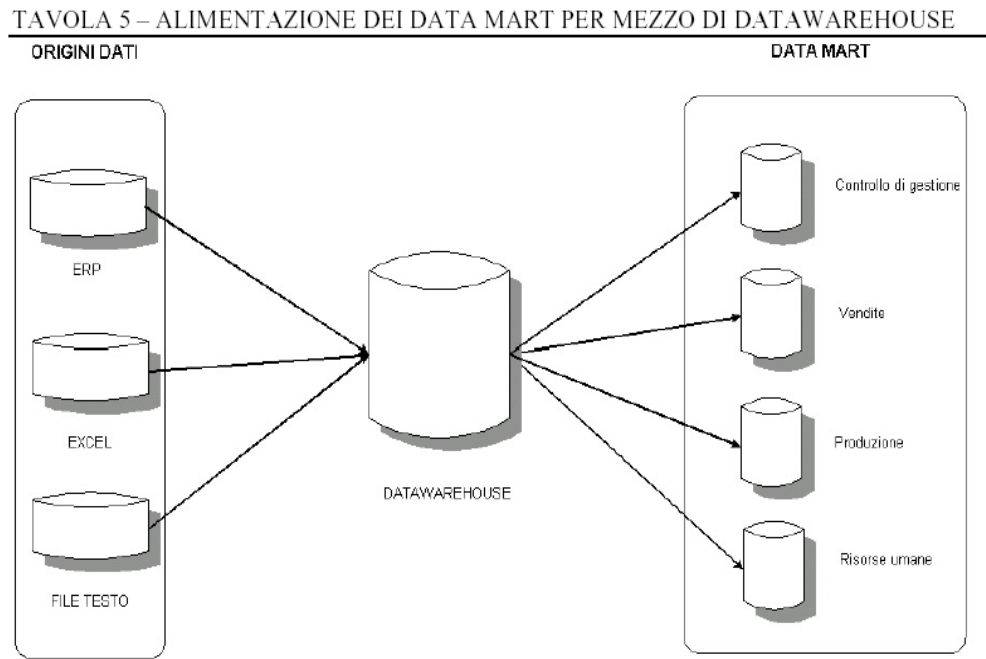
<sup>83</sup> [www.freewebs.com/eulodir/A&F\\_04\\_03.pdf](http://www.freewebs.com/eulodir/A&F_04_03.pdf) (Tav. 5)

Le considerazioni economiche fino ad ora svolte sono basate unicamente sulla minimizzazione della funzione dei costi, nella generazione diretta di report dai sistemi transazionali o nella costruzione di un data warehouse o di data mart, ipotizzando implicitamente che l'efficacia informativa delle varie soluzioni sia equivalente.

Altre considerazioni devono essere approfondite riguardo alla possibilità che questi strumenti costituiscano il motore di nuove applicazioni, il cui impatto può essere più facilmente misurato, di cui ne è tipico esempio lo sviluppo di un sistema di gestione della clientela (il Customer Relationship Management) basato sul data warehouse aziendale.

In questo caso si possono misurare grandezze significative quali: il numero di nuovi clienti acquisiti; il relativo fatturato e la tipologia dei prodotti che preferiscono; il numero dei contatti; il grado di fidelizzazione; ecc.

Figura 16: Alimentazione dei data mart per mezzo di data warehouse



Fonte: Giampaolo Calori, “La valutazione economica di un datawarehouse” (2000) Eulogos, (valutazioni conclusive)

#### 4.2) LOGICHE DI FUNZIONAMENTO

Gli obiettivi da raggiungere sono sostanzialmente la costruzione di modelli per descrivere e prevedere il comportamento di consumo dei propri clienti; a tale scopo non esiste una tecnica migliore di altre, ma ogni tecnica è riferita a determinati obiettivi e tipologie di dati da analizzare. Spesso i risultati più efficaci, per trasformare i dati in informazioni, si ottengono attraverso la combinazione di diverse tecniche di analisi.

La soluzione è riscontrabile nel data mining, che, rispetto alle tradizionali tecniche di analisi dei dati, si basa sostanzialmente su uno scenario differente, caratterizzato da<sup>84</sup>:

- Migliore accesso e molteplicità dei dati a disposizione (anche grazie alla diffusione di internet e delle web technologies);
- Notevole incremento della capacità di elaborazione dei computer moderni (soprattutto dei semplici PC);
- Maggiori competenze informatiche dei “knowledge workers”;
- Maggiore semplicità e intuitività delle interfacce software;
- Crescente esigenza di migliorare le performance delle azioni di marketing, mirando l’investimento su un target sempre più preciso.

Si tratta comunque di algoritmi matematici, che non prendono decisioni, ma accorciano il tempo tecnico per lo svolgimento dell’analisi, consentendo al management di concentrarsi sull’interpretazione dei risultati e sulle decisioni da prendere di conseguenza<sup>85</sup>.

Col termine data mining si intende l’applicazione di una o più tecniche, che consentono l’esplorazione di grandi quantità di dati con l’obiettivo di individuare le informazioni più significative e di renderle disponibili e direttamente utilizzabili nell’ambito del decision making.

Si può quindi definire il data mining come il processo di estrazione di conoscenza da banche dati di grandi dimensioni tramite l’applicazione di

---

<sup>84</sup> Ostillo Maria Carmela, “Customer Database”, Egea, 2002, Cap. 5 Par. 6

<sup>85</sup> <http://www.ecrmitalia.com>, ecrm Bulletin, newsletter n° 5

algoritmi che individuano le associazioni “nascoste” tra le informazioni e le rendono visibili<sup>86</sup>.

Figura 17: Vantaggi del Data mining



Fonte: <http://open.cineca.it/datamining/dmCineca/why.htm>

L'estrazione di conoscenza (informazioni significative) avviene tramite individuazione delle associazioni, o “patterns”, o sequenze ripetute, o regolarità, nascoste nei dati.

In questo contesto un “pattern” indica una struttura, un modello, o, in generale, una rappresentazione sintetica dei dati.

Il termine data mining è utilizzato come sinonimo di knowledge discovery in databases (KDD), anche se sarebbe più preciso parlare di knowledge discovery

---

<sup>86</sup> [www.cineca.it](http://www.cineca.it) - Data mining (Che cos'è il data mining)

quando ci si riferisce al processo di estrazione della conoscenza, e di data mining come di una particolare fase del suddetto processo (la fase di applicazione di uno specifico algoritmo per l'individuazione dei "patterns").

Gli algoritmi di data mining sono stati sviluppati per far fronte all'esigenza di sfruttare il patrimonio informativo contenuto nelle grandi raccolte di dati a disposizione. Avere dati non è, infatti, più un problema (si pensi al data warehouse aziendale), il problema è cercare di utilizzarli ed estrarne le informazioni.

Spesso i dati, sia che si riferiscano all'attività giornaliera dell'azienda, sia che si riferiscano alla clientela (o all'utenza), sia che si riferiscano al mercato o alla concorrenza, si presentano in forma eterogenea, ridondante, non strutturata; tutto ciò fa sì che solo una piccola parte venga analizzata.

D'altra parte la rapida evoluzione del mercato richiede grossi sforzi di adattamento, in questo contesto riuscire a sfruttare la potenziale ricchezza di informazioni che si hanno a disposizione costituisce un enorme vantaggio.

Per fare ciò è necessario disporre di strumenti potenti e flessibili, infatti la grande quantità di dati e la loro natura eterogenea rende inadeguati gli strumenti tradizionali.

Questi si dividono in due tipi: strumenti di analisi statistica e strumenti tipici di interrogazione di banche dati (data retrieval), per quanto riguarda i primi, le difficoltà nascono dal fatto che<sup>87</sup>:

---

<sup>87</sup> <http://www.ecrmitalia.com>, ecrm Bulletin, 6 newsletter (Datamining l'importanza per il crm)

- Difficilmente operano su grandi quantità di dati (richiedono operazioni di campionamento con conseguente perdita di informazioni);
- Spesso richiedono valori di tipo quantitativo (mentre i prodotti venduti, le caratteristiche della clientela, ecc ... sono dati di tipo qualitativo);
- Non gestiscono i valori mancanti;
- Richiedono personale tecnico sia per il loro utilizzo che per l'interpretazione dei risultati.

Figura 18: Funzionalità dei sistemi Data mining



Fonte: <http://open.cineca.it/datamining/dmCineca/why.htm>

Per quanto riguarda il data retrieval, le difficoltà riguardano<sup>88</sup>:

<sup>88</sup> [www.cineca.it](http://www.cineca.it); Data mining (Perché usare strumenti di data mining)

- I tempi di risposta (aumentano all'aumentare della quantità di dati);
- Inadeguatezza nell'individuare "associazioni nascoste".

Il data retrieval è, infatti, uno strumento per interrogare banche dati che consiste nel formulare una query (o interrogazione): il sistema cerca, all'interno della banca dati, tutti i casi che soddisfano le condizioni poste nella query (cioè tutti i dati che presentano le caratteristiche richieste) e fornisce la risposta: l'individuazione di "associazioni nascoste" può solo procedere per tentativi.

Gli schemi proposti di seguito evidenziano il diverso approccio all'estrazione di informazioni da banche dati del data mining rispetto al data retrieval:

Figura 19: Data retrieval / Data Mining



Fonte: <http://open.cineca.it/datamining/dmCineca/why.htm>



Gli strumenti di data mining nascono dall'integrazione di vari campi di ricerca: statistica, "pattern recognition", machine learning, e sono stati sviluppati indipendentemente dai database per operare su dati "grezzi".

Recenti sviluppi vedono una sempre maggiore integrazione tra strumenti di data mining (visto come una query avanzata) e databases aziendali.

Dando per acquisita la natura del data mining, si possono identificare come obiettivi aziendali operativi i seguenti esempi, realizzati utilizzando un ambiente per l'analisi dei dati e procedure statistiche avanzate<sup>89</sup>:

- Scegliere tra tutti i clienti di un'azienda un sottoinsieme a cui è più probabile vendere un prodotto;
- Offrire a gruppi di clienti dal profilo diverso una diversa gamma di prodotti;
- Stimare risultati di vendita per una rete di agenti;
- Prevedere e, quindi, prevenire l'abbandono da parte di un cliente.

Il data mining è stato definito come un processo, all'interno del quale si utilizzano una o più tecniche per estrarre, da grandi quantità di dati, conoscenza in termini di associazioni, "pattern", regole, o sequenze ripetute; le tecniche utilizzabili sono varie e, di conseguenza, anche gli algoritmi che le implementano, la scelta dipende principalmente dall'obiettivo che si vuole raggiungere e dal tipo di dati da analizzare. Le più utilizzate sono quelle già

---

<sup>89</sup> [www.nautac.it](http://www.nautac.it) (realizzare percorsi di data mining)

approfondite nel capitolo precedente: tecniche statistiche basate sulla cluster analysis, di cui di seguito è proposto un sunto<sup>90</sup>:

- Clustering; le tecniche di clustering e l'uso delle reti neurali non supervisionate consentono di effettuare operazioni di segmentazione sui dati, cioè di individuare gruppi omogenei, o tipologie, che presentano delle regolarità al loro interno in grado di caratterizzarli e differenziarli dagli altri gruppi.
- Le reti neurali (supervisionate) e gli alberi di decisione consentono di effettuare operazioni di classificazione, fanno cioè uso della conoscenza acquisita in fase di addestramento per classificare nuovi oggetti o prevedere nuovi eventi.
- Individuazione di Associazioni; le tecniche di analisi delle associazioni consentono di individuare delle regole nelle occorrenze concomitanti di due o più eventi.

Queste tecniche sono applicabili a qualsiasi ambito di indagine, in generale trovano applicazione tutte le volte che si è di fronte a grandi quantità di dati e si esige di conoscerne il contenuto, alcune delle applicazioni più comuni sono<sup>91</sup>:

- Segmentazione della clientela (Database Marketing); applicazione di tecniche di clustering al fine di individuare gruppi omogenei in termini di comportamento d'acquisto e di caratteristiche socio-demografiche;

---

<sup>90</sup> Del Ciello Nicola, "Metodi di data mining per il CRM" Franco Angeli, 2000, Cap. 2-7

<sup>91</sup> "Segmentazione e data mining nel settore assicurativo", Ottobre 2000, testo presentato al convegno SAS "SUGItalia"

l'individuazione delle diverse tipologie di clienti permette di effettuare campagne di marketing diretto e di valutarne gli effetti, nonché di ottenere indicazioni su come modificare la propria offerta, e rende possibile monitorare nel tempo l'evoluzione della propria clientela e l'emergere di nuove tipologie;

- Analisi delle associazioni (Basket Analysis); applicazione di tecniche di individuazione di associazioni a dati di vendita al fine di conoscere quali prodotti sono acquistati congiuntamente; questo tipo d'informazione consente di migliorare l'offerta dei prodotti e di incrementare le vendite di alcuni prodotti tramite offerte sui prodotti ad essi associati;
- Analisi testuale (Text Mining); applicazione di tecniche di clustering al fine di individuare gruppi omogenei di documenti in termini di argomento trattato. Consente di accedere più velocemente all'argomento di interesse e di individuarne i legami con altri argomenti.

## PARTE – III –

### CAPITOLO – V –

#### GLI OBIETTIVI PROMOZIONALI

Sviluppare un sistema di Customer Relationship Management comporta una pianificazione più accorta del marketing mix di lungo termine, aprendo la strada a nuove e più efficaci strategie.

La prima fase su cui concentrarsi è dunque nel marketing, per sviluppare un'attenta analisi della clientela, attraverso operazioni di segmentazione delle loro preferenze e dei comportamenti d'acquisto per progettare campagne promozionali efficaci; la seconda fase del processo si concretizza nel settore vendite, in cui vengono sviluppate offerte personalizzate, spesso a livello individuale, per passare poi all'assistenza clienti, chiamata a rispondere con prontezza a problemi ed eventuali richieste.

Questo processo, trattato con dovizia di particolari nel secondo capitolo, è di supporto alle attività promozionali e commerciali, che risultano fasi inscindibili del processo di vendita e oggetto di studio nel presente capitolo.

## 5.1) L'E-MAIL MARKETING

Il canale di comunicazione più indicato, nella strategia relazionale, con il cliente attuale e potenziale, è ben rappresentato dalla posta elettronica. Si tratta di fare e-mail marketing, cioè realizzare strategie di marketing sfruttando l'e-mail<sup>92</sup>.

È importante evidenziare che e-mail marketing non significa fare spamming, cioè spedire in modo indiscriminato, senza il consenso del destinatario, un gran numero di messaggi di posta elettronica e newsletter. Al contrario, come base per azioni di e-mail marketing c'è sempre la disponibilità espressa da parte del destinatario a ricevere informazioni promozionali.

Tutte le più recenti indagini evidenziano che l'e-mail marketing è destinato a svilupparsi velocemente, infatti l'e-mail<sup>93</sup>:

- E' utilizzata dal 90% degli utenti internet e dal 74% di essi è considerata vitale;
- E' facile da usare;
- E' rapida; uno studio del 1997 della Inverse Network Technology, attesta che il 91% dei messaggi di posta elettronica arriva a destinazione entro cinque minuti dalla spedizione, il 5% entro trenta minuti, l'1% entro sessanta minuti e il 3% entro dodici ore; il fatto che

---

<sup>92</sup> Silverstein B. "Business to business internet marketing", Apogeo, 2001, cap 1

<sup>93</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/definizione.asp?ii=1](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/definizione.asp?ii=1) (Fare e-mail marketing)

sia così rapida rende possibile ottenere risultati già poche ore dopo l'invio del messaggio;

- Ha un rapporto costo/prestazione molto interessante;
- E' affidabile; lo studio sopra citato evidenzia che nel 95% dei casi l'accesso da parte degli utenti ai servizi di posta elettronica degli Internet Provider, sia per spedire che per ricevere messaggi, va a buon fine senza dover riprovare una seconda volta.

Le principali finalità dell'e-mail marketing sono:

- Acquisire nuovi clienti (customer acquisition);
- Fidelizzare la clientela (customer loyalty);
- Rafforzare il branding dell'azienda.

Per massimizzare l'efficacia delle attività di e-mail marketing, è importante sincronizzarne le azioni con l'aggiornamento del proprio sito Internet.

Diventa, così, possibile inserire all'interno dei messaggi di e-mail dei link alle relative pagine del sito aziendale, questa operazione presenta due opportunità:

- Rende possibile controllare in tempo reale i risultati di una campagna, verificando quante e quali persone hanno cliccato sui vari link;
- Consente una maggiore sintesi del messaggio, aumentando così le probabilità che venga letto dai destinatari.

Sono molti i vantaggi assicurati dall'e-mail marketing:

- La rapidità di contatto con i clienti attuali e potenziali;
- La riduzione dei costi dell'invio;

- La possibilità di monitorare gli esiti di una campagna di e-mail marketing in tempo reale.

Questi vantaggi hanno valore per un'azienda se si accompagnano a risultati positivi, come un elevato numero di destinatari che legge il messaggio a loro inviato.

È importante sottolineare che ottenere questo risultato non dipende dal semplice fatto di utilizzare l'e-mail marketing, ma da come è eseguito.

Se si decide di usarlo per fare spamming, quindi per inviare lo stesso messaggio ad un elevato numero di destinatari, sui quali non si ha alcuna informazione e senza che lo abbiano richiesto, difficilmente si otterranno buoni risultati.

Prima di intraprendere azioni di e-mail marketing è bene, quindi, avere il consenso da parte dei destinatari a ricevere il messaggio e prevedere all'interno del messaggio inviato una modalità facile ed immediata per ritirare il proprio consenso ed essere cancellati dalla lista. Il consenso del destinatario a ricevere il messaggio, la procedura che gli consenta di cancellarsi immediatamente, la chiarezza sull'utilizzo dell'indirizzo al momento della richiesta del consenso sono i fondamenti del permission marketing. Il permission marketing è definito dal suo ideatore, Seth Godin, una strategia di marketing che ha l'obiettivo di ottenere dal consumatore il permesso di comunicare con lui<sup>94</sup>, avere il permesso garantisce che il consumatore presti maggiore attenzione al

---

<sup>94</sup> [www.salesware.it](http://www.salesware.it) Adriana Galgano, (Soluzioni ASP per l'e-mail marketing)

messaggio. Il permission marketing, da solo, non è sufficiente ad assicurare i migliori risultati ad una campagna di e-mail marketing, infatti non basta raccogliere il consenso del destinatario, ma è indispensabile riuscire a comunicare con precisione in relazione ai suoi interessi, ovvero fare “precision e-mail marketing”. Oltre a raccogliere il consenso del cliente è importante anche sapere a quali tipologie di promozioni sia interessato, inoltre, dal momento che gli interessi di ogni individuo variano nel tempo, fare precision e-mail marketing significa anche instaurare un dialogo con il destinatario dei messaggi, per essere tempestivamente informati dei cambiamenti delle sue preferenze e dei suoi interessi.

A differenza dello spamming, per fare precision e-mail marketing occorrono tempo, professionalità e un utilizzo esteso di strumenti informatici, tutti elementi che consentono di ottenere i migliori risultati.

Si è accennato sopra alla pratica dello spamming senza entrare nel dettaglio di tale operazione, a cui, invece, è giusto dedicare qualche riga in più.

Come già detto, lo spamming è l’invio in modo indiscriminato, senza consenso da parte dell’utente finale, di messaggi di posta elettronica.

Più problematico è stabilire se possa essere considerato spamming il mandare un messaggio pubblicitario ad un indirizzo di posta di pubblico dominio, senza aver avuto il consenso da parte del destinatario, ma offrendo subito, all’interno del messaggio, la possibilità di cancellarsi.



La questione è sottile, infatti, se da un lato il regolamento nell'utilizzo di internet (Netiquette) fornisce al quesito risposta affermativa; l'ordinamento giuridico italiano, nella legge 675/96 (Tutela della privacy), disciplina l'utilizzo della posta elettronica come veicolo promozionale e, in base all'art. 12 (casi di esclusione del consenso), non richiede, per il primo invio, la richiesta del consenso qualora il dato sia pubblico<sup>95</sup>.

Tale interpretazione viene, però, contraddetta da una successiva legge (dlgs n° 185/99 art. 10), che recita: "L'impiego da parte di un fornitore del telefono, della posta elettronica, di sistemi automatizzati di chiamata senza l'intervento di un operatore o di fax, richiede il consenso preventivo del consumatore"<sup>96</sup>.

La richiesta di consenso per il primo invio è quindi essenziale per svolgere operazioni di e-mail marketing verso i consumatori.

Nozioni giuridiche a parte, fare spamming può essere pericoloso per gli internet provider e per tutti i loro clienti; è successo più volte che gli utenti raggiunti da messaggi indesiderati abbiano inviato al mittente dello spamming messaggi contenenti "file spazzatura" di dimensioni molto rilevanti, con il risultato di intasare il servizio dell'Internet Provider, che aveva fornito l'accesso, creando, così, problemi a tutti gli altri utenti del servizio.

Oggetto dell'e-mail marketing, e di questo capitolo, è da considerarsi la newsletter, intesa come mezzo promozionale a basso costo e alto rendimento, facilmente personalizzabile.

---

<sup>95</sup> CRM News 01-2000 (La tutela della privacy e le tecniche di marketing 1to1)

<sup>96</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/spamming.asp?ii=3](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/spamming.asp?ii=3) (Lo spamming)

Si definisce con il termine newsletter un messaggio di posta elettronica, che viene inviato periodicamente e gratuitamente a coloro che lo abbiano richiesto e che contiene informazioni aggiornate su argomenti di loro interesse<sup>97</sup>.

La newsletter è uno strumento utile per trasformare potenziali clienti, in clienti effettivi e per fidelizzare quelli attuali; essa può essere utilizzata per comunicare novità commerciali quali promozioni, variazioni di listini, nuovi prodotti, partecipazioni a fiere, oppure approfondimenti ed aggiornamenti su argomenti editoriali.

La newsletter può contenere all'interno del messaggio di posta dei link alle pagine del sito aziendale e, quindi, è un mezzo potente per mantenere ed incrementare il traffico del proprio sito.

L'abbonamento alla newsletter avviene solitamente compilando un modulo di iscrizione (web form) sul sito dell'azienda, anche se ogni occasione di contatto con il cliente attuale o potenziale può essere utilizzata per raccogliere la sua adesione.

Si possono offrire diverse modalità di iscrizione alla newsletter:

- Opt-In (Permission Marketing); la modalità Opt-In, prevista dal permission marketing, prevede che l'interessato si iscriva alla newsletter fornendo il proprio consenso a ricevere i futuri messaggi;
- Confirmed Opt-In; è come il caso precedente, ma in più l'abbonato riceve un messaggio via e-mail di conferma di avvenuta iscrizione;

---

<sup>97</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/newsletter.asp?ii=4](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/newsletter.asp?ii=4) (La newsletter)

- Double Opt-In; colui che si iscrive riceve un messaggio di posta elettronica al quale deve obbligatoriamente rispondere in modo da perfezionare l'iscrizione; questa modalità garantisce il massimo rispetto della privacy, ma in genere è sconsigliata perché la maggior parte degli utenti non porta a termine questa operazione;
- Opt-Out; l'utente è stato abbonato a sua insaputa senza aver fornito il suo consenso esplicito. Nel messaggio di e-mail che riceve, ci sono le istruzioni per l'eventuale cancellazione dalla newsletter. Questa modalità è da considerarsi spamming.

Per aumentare l'efficacia della newsletter è importante<sup>98</sup>:

- Definire un piano editoriale e poi rispettarlo;
- Definire un layout standard del messaggio da usare ogni volta;
- Indicare sempre all'abbonato un modo semplice e chiaro per cancellare la propria iscrizione;
- Chiedere al momento dell'iscrizione gli argomenti di interesse in modo da poter poi inviare all'abbonato solo le informazioni che desidera (precision e-mail marketing).

Per pianificare una campagna di e-mail marketing i passi da seguire sono quelli che si adottano nello strutturare una campagna di tipo tradizionale, se ne analizzano i principali:

---

<sup>98</sup> wmt Weekly, newsletter N° 9; Web Marketing Tools

- Sviluppare una strategia di utilizzo dell'e-mail marketing; è importante decidere come l'e-mail marketing contribuisca al raggiungimento degli obiettivi di marketing dell'azienda, quindi se utilizzarlo per acquisire nuovi clienti, per fidelizzare quelli già esistenti o per azioni di branding. Realizzare internamente o dare in outsourcing; una campagna di e-mail marketing prevede l'ideazione e la redazione del testo del messaggio di posta elettronica, la raccolta, l'archiviazione e la gestione degli indirizzi di e-mail; la spedizione di e-mail ai destinatari, la gestione e la manutenzione del software necessario.

La decisione di svolgere queste attività all'interno dell'azienda o di affidarle a fornitori esterni dipende dalla combinazione di diversi fattori, quali<sup>99</sup>:

- La rilevanza che attribuiamo all'e-mail marketing;
- Le professionalità presenti all'interno dell'azienda;
- Le risorse a disposizione;
- Il numero di e-mail da inviare e l'eventuale esigenza di selezionare i destinatari in relazione a dei precisi parametri;
- La frequenza degli invii;
- Il controllo dei risultati che si ritiene opportuno effettuare;
- L'esigenza di integrazione dei dati delle campagne di e-mail marketing con altri database aziendali.

---

<sup>99</sup> wmt Weekly, newsletter N° 9; Web Marketing Tools

Affidare l'invio dell'e-mail ad un gestore esterno è, invece, spesso meno costoso, ma la loro pianificazione potrebbe risultare meno flessibile. Pertanto quando si inizia e se si possiede poca esperienza, è consigliabile affidare a fornitori esterni le attività di e-mail marketing. Viceversa, una volta che l'azienda abbia acquisito esperienza e ritenga strategica l'integrazione delle attività di e-mail marketing con altri database interni, svolgere l'attività internamente può essere la scelta giusta: una ricerca condotta nel 2000<sup>100</sup>, evidenzia che i migliori risultati si sono avuti nelle aziende che hanno affidato a fornitori esterni:

- La spedizione delle e-mail;
- La gestione degli indirizzi di e-mail; cioè le nuove sottoscrizioni, le cancellazioni e le modifiche;
- La gestione e la manutenzione del software necessario. In particolare le aziende intervistate hanno dichiarato che il ricorso a fornitori esterni offre l'opportunità di utilizzare software più sofisticati e costantemente aggiornati. Ciò consente una migliore selezione dei destinatari e un più efficiente controllo in tempo reale dei risultati. La parte creativa, cioè l'ideazione della campagna e la redazione del testo del messaggio viene, invece, prevalentemente sviluppata all'interno dell'azienda.

---

<sup>100</sup> <http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Summary/0,1338,12353,00.html>

- Acquisire la tecnologia; per l'invio dei messaggi di posta è fondamentale disporre degli strumenti informatici adatti:
  - Un database, che contenga i nominativi e gli indirizzi di e-mail ed eventuali informazioni aggiuntive utili per segmentare il target dei destinatari. Avere questi dati nel database ha il vantaggio di:
    - Evitare la duplicazione degli indirizzi;
    - Rendere semplice per l'utente, e automatica per il gestore dei dati, l'eventuale cancellazione degli indirizzi.
  - Un mailer, strumento per l'invio della posta elettronica, che integra la spedizione delle e-mail con i dati contenuti nel database; attraverso il mailer è possibile estrarre con semplicità un elenco di destinatari dal database e inviare il messaggio a tutti oppure solo a coloro che soddisfano determinati criteri scelti dall'azienda.
- Definire gli obiettivi; questi sono da perseguire in relazione alla strategia. Se si è deciso di utilizzare l'e-mail marketing per l'acquisizione di nuovi clienti, l'obiettivo della campagna sarà quello di invitare i potenziali clienti ad una fiera oppure presso l'agenzia più vicina per un colloquio, oppure ad iscriversi ad una newsletter. Se invece lo si vuole usare per fidelizzare clienti già acquisiti, l'obiettivo della campagna potrebbe essere quello di azioni di up-selling e di cross-

selling. Se invece lo si vuole usare per azioni di branding, lo si può utilizzare per comunicare i risultati di una azione benefica realizzata dall'azienda. Nel quantificare gli obiettivi è bene considerare che in una campagna di marketing basata su invii postali diretti, una percentuale di risposta del 2% viene considerata un buon risultato e una dell'1% accettabile. Al contrario, le liste di posta elettronica, se ben strutturate, possono dare percentuali di risposta maggiori: dal 5 al 15%;

- Definire i processi; prima di avviare una campagna di e-mail marketing, è molto importante stabilire delle procedure, che siano di guida nel rapporto con il cliente. Infatti il cliente che ha ricevuto l'e-mail potrebbe rispondere<sup>101</sup>:
  - Chiedendo ulteriori informazioni;
  - Chiedendo di fare l'ordine tramite e-mail, anche se ciò non era espressamente menzionato nel messaggio;
  - Telefonando;
  - Chiedendo la visita di un commerciale;
  - Chiedendo di essere cancellato dall'indirizzario.

Prima di avviare una campagna di e-mail marketing, quindi, è importante avere stabilito come l'organizzazione aziendale reagirà alla richiesta del cliente ricevuta tramite e-mail in seguito ad azioni di e-mail marketing;

---

<sup>101</sup> [www.studiocapello.it/emailmarketing](http://www.studiocapello.it/emailmarketing) (definire i processi)

- Valutare i risultati; uno dei vantaggi delle azioni di e-mail marketing è il poter controllare in tempo reale i risultati. Questo lo differenzia notevolmente dagli altri strumenti di marketing diretto. Il primo controllo che si può effettuare è relativo al numero delle persone che si sono collegate a ogni link contenuto nel messaggio, in secondo luogo possiamo verificare quanti di coloro, che hanno ricevuto l'e-mail, hanno richiesto maggiori informazioni, infine quanti hanno aderito alla eventuale proposta contenuta nel messaggio.

Per ottenere i migliori risultati dalle attività di e-mail marketing è importante evitare i seguenti errori<sup>102</sup>:

- L'improvvisazione; una campagna di e-mail marketing di successo è il risultato di un'attenta pianificazione. Prima di intraprenderla è bene verificare di avere il tempo e le risorse per farlo con l'attenzione che merita. È infatti estremamente sconsigliabile muoversi in questo campo con superficialità e improvvisazione, un messaggio di posta elettronica può essere inviato con un click di mouse a migliaia di persone. Se è scritto con poca attenzione e poca cura, è molto probabile che il suo risultato sarà solo quello di diffondere in pochi secondi una cattiva immagine dell'azienda che l'ha inviato;
- Intraprendere azioni di e-mail marketing solo per risparmiare sui costi; è vero che spedire una e-mail costa meno che inviare una lettera o un

---

<sup>102</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/errori.asp?ii=6](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/errori.asp?ii=6) (errori da evitare)



fax. Il costo di invio però non è il solo fattore da considerare in una campagna di e-mail marketing, è infatti necessario:

- Stabilire come l'e-mail marketing debba contribuire al raggiungimento degli obiettivi di marketing dell'azienda;
- Acquisire o noleggiare la tecnologia per l'invio delle e-mail e per il monitoraggio dei risultati;
- Definire l'offerta;
- Scrivere il messaggio;
- Reperire gli indirizzi di posta elettronica;
- Monitorare i risultati;
- Ridefinire all'interno dell'azienda i processi che sono coinvolti dalle attività di e-mail marketing;
- Formare le persone a svolgere questa nuova attività.

Avviare un'attività di e-mail marketing è, quindi, in genere, maggiormente costoso di quanto si creda comunemente. Attualmente però, a parità di costi, l'e-mail marketing, se ben condotto, garantisce maggiori ritorni degli altri strumenti di marketing diretto;

- La ripetizione di schemi adottati dai concorrenti; è sconsigliabile adottare degli schemi utilizzati dai concorrenti perché in genere chi inizia ha sempre il vantaggio competitivo che gli deriva dall'esser stato il primo;

- Il conformismo; riferirsi a schemi consolidati può garantire una certa tranquillità di risultato, ma mai un grande successo;
- La negatività; si vende e si persuade se si creano emozioni positive; è meglio evitare nel messaggio qualunque negatività;
- L'incoerenza; le azioni di e-mail marketing per essere credibili devono essere coerenti. Se nel primo messaggio inviato al cliente si ha voluto trasmettere un'immagine di prestigio, far seguire e-mail per offerte speciali, sconti o prodotti di scarsa qualità, può essere estremamente dannoso;
- La banale ripetitività; coerenza non significa ripetere senza variare, i contenuti delle attività di e-mail marketing devono essere coerenti nel tempo e contemporaneamente diversificarsi occasione per occasione;

Una componente importante nel determinare il successo di una campagna di e-mail marketing è la lista degli indirizzi di e-mail utilizzata.

È possibile avere ideato una buona campagna, ma se la lista che si intende usare non contiene indirizzi relativi al target scelto, i risultati saranno modesti: non è il numero degli indirizzi a fare la differenza, ma la loro qualità; piccole liste molto targhettizzate sono in grado di produrre tassi di risposta elevatissimi<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Silverstein B. "Business to business internet marketing", Apogeo, 2001 Cap 3.3 (strategie applicabili alle mailing list)

Gli indirizzi e-mail per campagne di e-mail marketing possono essere<sup>104</sup>:

- Affittati o acquistati da aziende specializzate, che li raccolgono in modo trasparente e legale, o da broker, la cui attività consiste nel far incontrare i possessori di liste con i potenziali acquirenti; queste aziende sono presenti soprattutto negli Stati Uniti; le aziende statunitensi forniscono in qualche caso anche indirizzi e-mail di utenti internet europei e italiani;
- Raccolti direttamente dall'azienda, che li richiede ai clienti attuali e potenziali.

La decisione di acquistare o affittare una lista dipende dalle risorse a disposizione per il suo aggiornamento gli iscritti ad una lista possono infatti modificare le loro preferenze o decidere di cancellarsi. La gestione delle modifiche del profilo e delle cancellazioni sono indispensabili perché una lista continui a produrre risultati, ma è impegnativa; se si ritiene di poterle gestire, acquistare una lista può essere un buon investimento, in caso contrario, è meglio affittarla. Nello scegliere una lista è bene verificare:

- Le modalità di raccolta degli indirizzi; il valore di una lista è molto diverso a seconda che gli indirizzi siano stati raccolti in modo trasparente relativamente al loro utilizzo, chiedendo l'autorizzazione al loro possessore oppure siano stati ottenuti offrendo in cambio la

---

<sup>104</sup> Silverstein B. "Business to business internet marketing", Apogeo, 2001 Cap 3.3 (strategie applicabili alle mailing list)

possibilità di partecipare all'estrazione di una crociera o addirittura regalando un computer;

- Le date di raccolta degli indirizzi della lista; a parità di qualità, le liste che danno maggiori risultati sono quelle con gli indirizzi inseriti più recentemente.

La raccolta diretta degli indirizzi da parte di un'azienda può invece essere effettuata:

- Sul proprio sito, proponendo l'iscrizione a una newsletter aziendale o tramite un modulo di richiesta informazioni, contenente un'opzione per autorizzare l'azienda a successivi contatti;
- Attraverso apposite campagne: nel caso di clienti-aziende, identificato il target, può essere strutturata una campagna di telemarketing per la raccolta dell'indirizzo di e-mail e dell'autorizzazione al suo utilizzo; nel caso di privati, invece, non c'è limite alla fantasia.

La risposta al quesito se sia meglio acquistare liste esterne o creare indirizzi internamente, è data da una ricerca condotta da Forrester Research negli Stati Uniti, che ha evidenziato come l'utilizzo di indirizzi di potenziali clienti e clienti già acquisiti, porti a costi inferiori di cento volte rispetto all'utilizzo di liste acquistate all'esterno<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> <http://www.forrester.com/ER/Research/Report/Summary/0,1338,12353,00.html>

Le campagne di e-mail marketing possono, inoltre, essere mirate alla fidelizzazione di clienti già esistenti o all'acquisizione di nuovi potenziali acquirenti.

Nel primo caso esse hanno l'obiettivo di generare vendite ripetute tramite la costruzione di una relazione con il cliente; sono condotte utilizzando liste di indirizzi di e-mail raccolti internamente, nel secondo caso si prefiggono invece di:

- Trasformare individui sconosciuti in clienti o di ottenere il loro permesso a ricevere successive comunicazioni; generalmente, per questo scopo, vengono affittate o acquisite liste da intermediari specializzati;
- Portare ad acquistare coloro che precedentemente si erano rivolti all'azienda per avere informazioni; anche in questo caso la lista viene costruita internamente.

Le principali ricerche condotte negli Stati Uniti sull'utilizzo dell'e-mail come strumento di marketing da parte delle aziende concordano su questa conclusione: utilizzare l'e-mail marketing per l'acquisizione di nuovi clienti è molto costoso e offre dei ritorni modesti; esso invece ha un costo estremamente interessante se utilizzato verso i propri clienti.

Le liste di indirizzi di clienti costruite internamente e mantenute costantemente aggiornate generano, infatti, migliori tassi di risposta rispetto a quelle acquisite dall'esterno.

Sulla base di questo presupposto si può affermare che quando il mercato è in crescita e le risorse in budget sono sostanziose, l'e-mail marketing, insieme agli altri strumenti, può essere utilizzato per acquisire nuovi clienti e/o per diffondere la conoscenza del marchio; quando il mercato si restringe, è di gran lunga lo strumento più conveniente per fidelizzare e aumentare il valore di ogni cliente<sup>106</sup>.

Negli Stati Uniti, alla fine del 2001, Direct Magazine Survey ha condotto una ricerca relativa agli strumenti utilizzati durante il 2001 da coloro che sviluppano le attività di marketing diretto all'interno delle aziende, che hanno ridotto i budget destinati al mailing tradizionale. Il mezzo più usato è risultato essere l'e-mail, impiegato come strumento di fidelizzazione nel 90% dei casi e come strumento di acquisizione nel 57%. Seguono le attività di telemarketing rispettivamente al 18% e al 12%.

Questi dati sono stati confermati da uno studio della Direct Marketing Association, che ha intervistato 700 aziende statunitensi che promuovono i loro prodotti e servizi attraverso il marketing diretto. I due terzi delle aziende intervistate hanno infatti affermato di ritenere l'e-mail il miglior strumento per l'attività di fidelizzazione contro il 37% che ha affermato di considerarla ottimale principalmente per l'attività di acquisizione. Per quanto riguarda l'Europa non sono ancora disponibili ricerche così precise sulle modalità di utilizzo dell'e-mail marketing all'interno delle imprese, ma le ultime ricerche

---

<sup>106</sup> <http://www.ottantaventi.it/articoli/ImpressionGiugno2001.htm>- newsletter giugno 2002

indicano una costante crescita del suo impiego, che riguarderebbe ormai il 31% delle aziende.

L'e-mail marketing è altresì di fondamentale importanza nello sviluppo del branding aziendale, esso coinvolge tutte le forme di comunicazione dell'azienda, da quella scritta, alla pubblicità, alle pubbliche relazioni, al contatto interpersonale, alla comunicazione su internet.

E' importante che le attività di branding siano indirizzate a tutti coloro dai quali dipende il successo di un'impresa: i clienti, i fornitori, i potenziali clienti, i dipendenti, gli amministratori locali, gli eventuali azionisti.

Fare branding significa pianificare e realizzare una serie di attività per differenziare il nome/marchio della propria azienda da quello dei concorrenti agli occhi delle persone, che compongono il pubblico di riferimento.

L'e-mail marketing rappresenta un ottimo strumento per la realizzazione di attività di branding, attraverso l'e-mail, infatti, è possibile comunicare con ogni singolo cliente, potenziale e attuale, per diffondere la conoscenza del marchio e dei propri valori; fornire informazioni per orientare le scelte dei clienti; aggiornare il pubblico di riferimento sulle iniziative dell'azienda; instaurare una relazione dedicata, come offrire ai visitatori del proprio sito la possibilità di iscriversi alla newsletter aziendale, che consente di comunicare periodicamente e continuativamente a tutti gli interessati le attività dell'azienda: nuovi prodotti, nuove iniziative, nuovi servizi, miglioramenti organizzativi.

Naturalmente, è di vitale importanza la pianificazione di questa attività di comunicazione, che altrimenti, e con estrema rapidità, può contribuire a dissuadere il pubblico dall'avviare relazioni con l'azienda, elementi strategici della pianificazione sono<sup>107</sup>:

- La periodicità; una volta definita, deve essere rispettata. Interrompere le pubblicazioni o saltare i numeri può infatti veicolare l'idea di difficoltà economiche od organizzative;
- I contenuti devono essere aggiornati; segnalare un'iniziativa portata a termine tre mesi prima può diffondere la sensazione di scarsa efficienza;
- La politica per la privacy; deve essere trasparente e rispettata. Lo spamming, l'invio in modo indiscriminato, senza il consenso del destinatario, di messaggi di posta elettronica e/o newsletter, è una delle pratiche più fastidiose per l'utenza.

Giovano alcuni consigli per potenziare i risultati delle azioni di branding condotte attraverso la newsletter:

- Al termine della newsletter si possono agevolmente inserire delle informazioni sul profilo della propria azienda, con dei link di rimando alle principali sezioni del sito;

---

<sup>107</sup> Silverstein B. "Business to business internet marketing", Apogeo, 2001 Cap 3.3 (audience e mezzi)



- E' possibile proporre l'iscrizione alla newsletter a tutti coloro che sono importanti per l'impresa come i giornalisti, i referenti bancari, gli amministratori locali, etc;
- All'inizio della newsletter è bene ricordare al cliente con quale indirizzo si è iscritto per consentirgli, qualora lo desiderasse, di cancellarsi con facilità;
- All'interno della newsletter è importante che sia sempre evidenziato come cancellarsi e come segnalare l'eventuale variazione dell'indirizzo;

## 5.2) IL CONTROLLO DEI RISULTATI

Misurare i risultati delle azioni di e-mail marketing è facile e veloce, esistono diversi modi di effettuare tali misurazioni, in relazione agli obiettivi dell'azione.

Misurare il risultato di una newsletter informativa può essere diverso dal misurare i risultati di una campagna di promozione delle vendite di un determinato prodotto, per entrambe le attività è comunque importante quantificare i costi, questi riguardano<sup>108</sup>:

- L'individuazione dell'obiettivo dell'azione di e-mail marketing;

---

<sup>108</sup> Kiwari, "E.mail marketing report 2003 – terzo quadrimestre" pag. 13 e succ.

- La creazione e la redazione del messaggio;
- L'acquisizione della lista di nominativi;
- L'invio delle e-mail.

Per quantificare il costo di queste attività, qualora esse vengano svolte internamente, può essere utile far riferimento al costo del lavoro di coloro che le svolgono.

Individuati i costi, si passa alla documentazione dei risultati di una campagna di e-mail marketing, che sono rappresentati da:

- Il numero di e-mail inviate;
- Il numero di e-mail che non sono state consegnate; questo può avvenire per vari motivi. Alcune vengono bloccate per errore dai filtri antispam, altre tornano indietro perché, nel frattempo, l'utente ha modificato il proprio indirizzo o non lavora più nella stessa azienda;
- Il numero di destinatari che si è collegato con almeno uno dei links contenuti all'interno dell'e-mail;
- Il numero di volte che ogni singolo link contenuto nell'e-mail è stato visitato;
- Il numero di coloro che si è messo in contatto con l'azienda in seguito all'e-mail ricevuta;
- Il numero di coloro che hanno comprato in seguito all'e-mail ricevuta.

Questo ultimo dato è relativo alle azioni di e-mail marketing che hanno come obiettivo la promozione diretta delle vendite.

Per poter valutare con esattezza il ritorno di queste azioni è indispensabile individuare quali vendite esse generino: esistono vari modi di accertarsene; ad esempio attraverso l'e-mail è possibile fornire al cliente o al potenziale cliente iscritto alla lista un codice identificativo da citare nel caso di acquisto, a questo codice può essere legato un particolare sconto o un omaggio.

In realtà questo metodo può essere utilizzato anche per valutare se una newsletter solo informativa possa comunque produrre vendite, infatti, un'azienda può utilizzare la newsletter per tenere aggiornato l'abbonato sulle novità, sulle fiere alle quali partecipa, sulla sua rassegna stampa.

Questa newsletter ha l'obiettivo di fare branding, e non di promozione diretta delle vendite, ciò nonostante si potrebbe comunque dotare gli abbonati di un codice e proporgli di utilizzarlo, in cambio di un vantaggio, nel rapporto commerciale con l'azienda<sup>109</sup>.

I risultati della newsletter sono influenzati da una molteplicità di fattori, tra questi riveste una particolare importanza la leggibilità dell'e-mail, il primo elemento che influenza la leggibilità è il formato.

I principali programmi di posta elettronica consentono di comporre il messaggio sia in formato testo che in formato html, il formato testo può essere visualizzato correttamente da tutti i programmi di posta elettronica; non trasmette virus direttamente, ma solo attraverso gli allegati; è poco attraente

---

<sup>109</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/risultati.asp?ii=12](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/risultati.asp?ii=12) (Come misurare i risultati)

graficamente; è leggero e quindi può essere scaricato facilmente, qualunque sia la tipologia di connessione posseduta.

Il formato html non è invece supportato da tutti i programmi di posta elettronica ed utilizzarlo può rendere illeggibile il messaggio da parte dei destinatari.

Inoltre, utilizzare l'html rende il messaggio più lento da scaricare e può trasmettere virus, permette, però, di realizzare delle migliori impostazioni grafiche e anche di verificare se il destinatario ha aperto il messaggio.

Scegliere il formato testo significa essere certi che tutti leggeranno l'e-mail e la scaricheranno facilmente; optare per il formato html significa invece puntare sull'appetibilità grafica.

Alcuni programmi di posta elettronica permettono di scrivere i messaggi con la modalità Rich Text Format (RTF) e di utilizzare così il grassetto, il corsivo, i colori, le diverse dimensioni e tipologie di caratteri, ma, dal momento che non tutti i programmi sono in grado di visualizzarli correttamente, sarebbe meglio non adoperarla<sup>110</sup>.

Anche l'oggetto dell'e-mail ricopre una funzione determinante nell'aumentare i risultati ottenibili della newsletter, le persone ricevono, infatti, molte e-mail ogni giorno (e il numero medio tende ad aumentare di mese in mese), e dall'oggetto decidono quale priorità attribuire ad esse, ovvero quali aprire e

---

<sup>110</sup> [www.bcentral.it/e-mailmarketing/leggibilita.asp?ii=14](http://www.bcentral.it/e-mailmarketing/leggibilita.asp?ii=14) (La leggibilità della newsletter)

leggere subito e quali leggere in un momento successivo, quali cancellare e quali archiviare, l'oggetto, pertanto, per essere efficace deve:

- Essere il più possibile rispondente ai contenuti dell'e-mail;
- Essere breve, chiaro e motivante;
- Variare; una newsletter che propone sempre lo stesso oggetto, come risultato ottiene quello di non essere più notata.

È importante, quindi, che l'oggetto sia preciso, ed evochi in poche parole il contenuto dell'e-mail e quale vantaggio offre al lettore.

Questo oggetto supererà probabilmente anche i filtri antispam, che gli utenti di posta elettronica attivano sempre più frequentemente, le ricerche evidenziano, infatti, che se il primo desiderio di chi utilizza l'e-mail è quello di poterla leggere dovunque e sempre, il secondo è quello di filtrare in modo rigoroso i messaggi non richiesti<sup>111</sup>.

I risultati della newsletter sono proporzionali al numero di abbonati; incrementare e qualificare il database degli iscritti è quindi un obiettivo fondamentale di una strategia di e-mail marketing.

Pertanto, dopo aver definito "chi" rappresenta il target della newsletter, è importante andare alla sua ricerca. In base a questa regola, uno strumento molto utile può essere un banner sul sito che proponga l'abbonamento alla newsletter e dal quale, cliccando, si acceda subito al web form di iscrizione. E' bene che tale web form preveda il nome e cognome e il numero di telefono

---

<sup>111</sup> Silverstein B."Business to business internet marketing",Apogeo, 2001 Cap 5 (Esecuzione creativa)

come campi obbligatori, senza queste informazioni è praticamente impossibile aggiornare e qualificare il proprio database.

In alcuni casi può essere addirittura necessario chiamare subito l'abbonato per segnalare che, da un controllo effettuato "a vista", ad esempio sul dominio, l'indirizzo inserito risulta non corretto. Inoltre, dopo ogni spedizione, diverse e-mail possono tornare indietro con varie motivazioni, tra le quali:

- Destinatario sconosciuto (User unknown);
- Il computer di destinazione non è stato trovato (Host ottiro.it not found).

Questo potrebbe succedere perché il destinatario ha cambiato indirizzo di posta o ha cambiato lavoro; grazie al numero di telefono si ha la possibilità di reperire il nuovo indirizzo o di avere quello della persona che lo sostituisce; in caso contrario, si è perso un potenziale cliente.

Effettuare un controllo sulle e-mail tornate indietro, in alcuni casi, consente di scoprire che il messaggio non è stato consegnato perché l'indirizzo del mittente è stato rifiutato.

La causa del rifiuto potrebbe essere che il mail server dal quale viene spedita la nostra posta è iscritto nelle "liste nere" degli open relay mail server, ovvero mail server configurati "male" che permettono l'invio di posta ad utenti non autorizzati e pertanto segnalati e filtrati come possibili spammer, l'esserne a conoscenza permette di adottare le necessarie misure, evitando così di non

riuscire a consegnare la newsletter ad una parte dei destinatari, la proposta di iscrizione alla newsletter potrebbe inoltre:

- Essere contenuta in un messaggio di sponsorizzazione di un'altra newsletter, in ogni azione pubblicitaria dell'azienda, nelle cartoline di partecipazione a concorsi e a promozioni;
- Effettuata durante i contatti telefonici inbound o outbound o dai venditori durante le fiere o gli eventi promozionali.

Ogni iniziativa promozionale, ogni incontro, rappresentano un'occasione per trasformare un potenziale cliente in un affezionato lettore della newsletter e in prospettiva in un affezionato acquirente di domani.

L'e-mail marketing è uno strumento molto potente ma anche molto pericoloso, con una semplice digitazione è possibile inviare in pochi minuti migliaia di e-mail; mandare un messaggio contenente errori o poco curato significa veicolare in brevissimo tempo un'immagine negativa a una moltitudine di destinatari, è dunque buona norma seguire alcune regole base prima di inviare messaggi di posta elettronica<sup>112</sup>:

- Rileggere attentamente il messaggio; un errore ortografico lo rovina irrimediabilmente e vi catalizza l'attenzione dell'interlocutore;
- Controllare attentamente l'avvenuta abilitazione o disabilitazione dell'intestazione e del piè di pagina. Qualora sia abilitata l'intestazione o il piè di pagina, verificarne l'aggiornamento dei contenuti;

---

<sup>112</sup> <http://bcentral.it/emailmarketing/attenzionea.asp?ii=19> (Nel fare e-mail marketing attenzione a...)

- Prima di inviare il messaggio a tutta la lista, inviarlo a se stessi per controllare che l'impaginazione e l'impostazione attribuite siano mantenute e che gli eventuali link siano corretti ed attivi;
- Inserire nella lista dei destinatari alcuni indirizzi e-mail di colleghi; questo permetterà di tenere sotto controllo i tempi e le modalità di ricevimento del messaggio;
- Controllare la lista dei destinatari; selezionare la lista o inviare un messaggio è un semplice click di mouse e potrebbe accadere di distrarsi mentre lo si compie, con la conseguenza di selezionare liste di nominativi differenti dal target scelto. Mantenere sempre, perciò, nel compiere queste operazioni, la massima concentrazione.



## CAPITOLO – VI –

### GLI OBIETTIVI COMMERCIALI

Questo capitolo vuole analizzare il modo di utilizzare al meglio il telefono per ottimizzare le performance di vendita dell'azienda attuali o prospettive. Infatti le agenzie non possono dotarsi di call center, se non, tutt'al più, di unità specializzate di operatrici telefoniche con strumenti abbastanza tradizionali e con un livello di informatizzazione che si potrebbe definire di base (sono comunque fatte salve le dovute eccezioni).

Il telefono è uno degli strumenti più efficaci per la gestione delle comunicazioni, le grandi imprese già da tempo ne hanno scoperto e utilizzato con efficienza le enormi potenzialità mettendo a punto delle strutture specificatamente organizzate, denominate call center, che gestiscono numerose attività che si estendono dal customer care alla vera e propria vendita telefonica, ossia il telemarketing<sup>113</sup>. Negli ultimi anni sono sorti numerosi call center specializzati, che rispondono alle chiamate degli utenti, effettuano indagini, tentano vendite telefoniche, forniscono informazioni.

---

<sup>113</sup> Ortland G., "Il telemarketing", Franco Angeli, 1988 (Introduzione)

Si possono riscontrare due tipologie di call center: i primi sono realizzati internamente alle aziende, i secondi appartengono a società, che si sono specializzate nella fornitura di servizi, appunto di call center (per tutte quelle aziende che, per differenti motivi, non possono realizzarne uno). Questi possono essere completamente informatizzati (con dei CTI, ossia dotati di un Computer Integrated Telephony) oppure possono essere assistiti da un operatore che svolge le attività in modo più tradizionale<sup>114</sup>.

I call center usano tutte le tecniche del marketing telefonico e sono oggi massicciamente usati nelle strategie di Customer Relationship Management, il cui obiettivo, come già illustrato, è mantenere un elevato livello di loyalty (fedeltà) della clientela. Le aziende attraverso l'analisi del profilo del cliente vengono a conoscenza del suo comportamento attuale o atteso; questa è una condizione necessaria per una efficace gestione della relazione che deve essere integrata e orientata ad ogni singolo cliente al fine di fornirgli un servizio personalizzato. Il Customer Relationship Management utilizza prevalentemente tre strumenti: il direct mail, il telefono e Internet (non sono in ogni caso esclusi altri strumenti quali il fax, o le videoconferenze, ecc., che hanno tuttavia un minore impatto in termini di uso e interattività)<sup>115</sup>.

L'uso del telefono, per fare marketing, è un argomento da sviluppare tenendone presente il lato più esteso, ossia avendo presente che in azienda è la

---

<sup>114</sup> Tardia T. "Il marketing telefonico" PMI n° 2/2002 (il telefono)

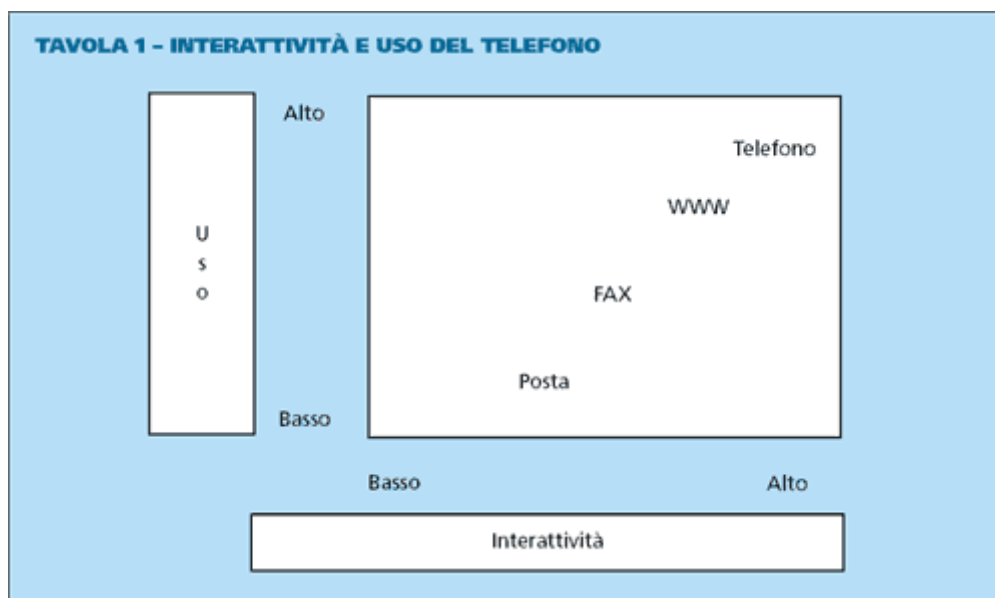
<sup>115</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketing/telefono.asp?ii=1](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketing/telefono.asp?ii=1) (il telefono)

stessa centralinista che deve applicarlo quando per prima risponde alle telefonate in entrata, aspetto, questo, da non sottovalutare.

## 6.1) IL TELEMARKETING

Dalla tabella seguente si evince che il telefono presenta ancora, in termini di diffusione, le migliori potenzialità di interattività con il cliente, ciò gli attribuisce un ruolo importante, che nel prossimo futuro sarà sicuramente equiparato, per centralità, ai canali internet<sup>116</sup>.

Figura 20: Interattività e uso del telefono



Fonte: Tardia T. "Il marketing telefonico" PMI n° 2/2002 (Uso e gestione corretta)

<sup>116</sup> Ortland Jerard J. "Il telemarketing", Franco Angeli, 1988, Cap. 12 - 13

In questa trattazione, il telemarketing non sarà discusso nella sua accezione più tecnica, ma in senso ampio, altrimenti rappresenterebbe un solo aspetto delle azioni di marketing, cioè la vendita o le azioni che hanno, come obiettivo finale, la vendita di un prodotto o servizio; mentre questo capitolo vuole capire come il Customer Relationship Management possa migliorare i risultati derivanti dall'uso del telefono.

Figura 21: Alcune motivazioni alla base dello sviluppo del telemarketing



Fonte: Tardia T. "Il marketing telefonico" PMI n° 2/2002 "Il telefono per fare marketing"

Si consideri, infatti, che il telefono viene utilizzato da tutti coloro che lavorano all'interno dell'azienda: dai venditori ai responsabili dell'ufficio amministrazione; non esiste area dell'azienda che non sia interessata dall'uso del telefono: le vendite, il marketing, l'organizzazione degli appuntamenti,

l'assunzione degli ordinativi, il trattamento delle richieste di informazioni sul credito, le domande sulla documentazione di vendita (fatture di vendita), le attività di pubbliche relazioni, la qualità totale, il servizio clienti, tutte implicano, durante lo svolgimento delle attività, un suo uso massiccio<sup>117</sup>; pertanto il telefono è un mezzo molto personale, interattivo e specifico, adoperato in modo efficace per comunicare con la propria clientela o interlocutori di riferimento, il rischio è di ricevere un messaggio differente da quello desiderato.

In alcune attività può esistere una certa confusione riguardo l'effettiva definizione di telemarketing, descrivibile come il processo grazie al quale un'azienda è in grado di contattare un target definito attraverso un insieme di fasi pianificate, che si basano sul telefono e utilizzano un questionario come base di rilevazione; dunque, il telemarketing è descrivibile come il processo grazie al quale un'azienda è in grado di identificare i potenziali mercati per i propri beni o servizi. Il questionario utilizzato può essere completamente automatizzato o rappresentare un supporto cartaceo, per effettuare successivamente il data entry delle informazioni considerate strategiche.

In dettaglio, il telemarketing può essere di due tipi: Inbound e Outbound, ossia di telefonate in entrata e in uscita. Nel primo caso sono i clienti acquisiti o potenziali che, sollecitati, chiamano l'azienda; nel secondo caso si tratta di telefonate che vengono effettuate su diretta iniziativa dell'azienda e si basano

---

<sup>117</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketing/telxmarketing.asp?ii=2](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketing/telxmarketing.asp?ii=2) (il telefono per fare marketing)

su elenchi o liste di nominativi di persone o aziende, acquisite in base a specifici requisiti di segmentazione.

Telefonate in uscita, o outbound, possono essere effettuate per far fronte alle seguenti attività<sup>118</sup>:

- Ricerche;
- Riassetto degli elenchi;
- Telefonate successive alle spedizioni pubblicitarie postali dirette;
- Contatti forniti dai venditori;
- Telefonate a nominativi di clienti potenziali rilevati attraverso quotidiani, conoscenze personali del mercato, ecc.;
- Mantenimento dei contatti con la clientela posseduta (chiamate da parte dell'assistenza o gestione clienti).

Telefonate in entrata, o inbound, possono essere effettuate dai clienti per i seguenti motivi<sup>119</sup>:

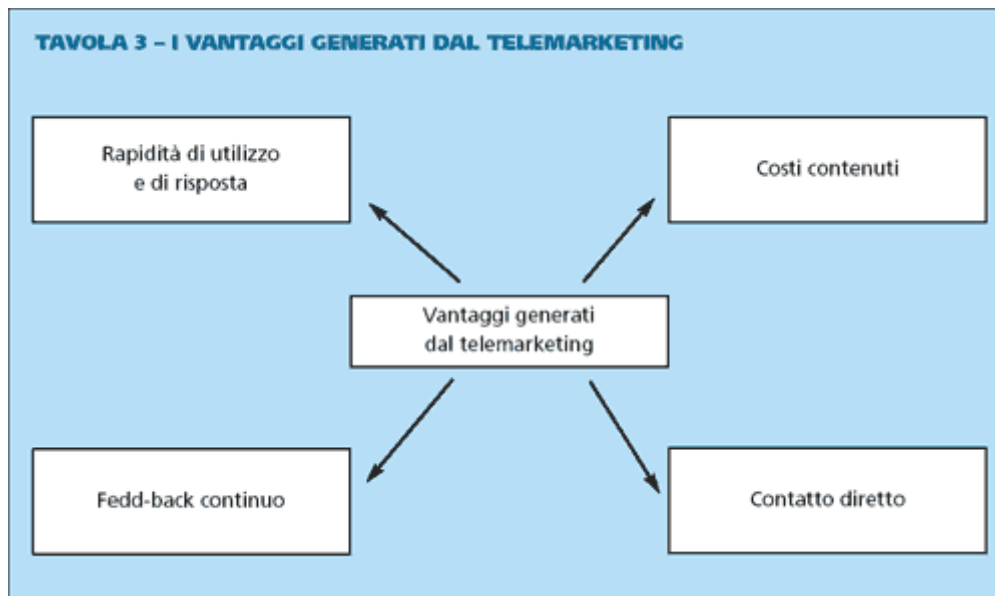
- Chiamate sollecitate da campagne di mailing;
- Predisposizione di specifiche linee di assistenza;
- Assunzione di ordini;
- Organizzazione delle richieste di informazioni per la vendita (fino alla fase dell'appuntamento), ossia tipica attività di pre-vendita;
- Numeri verdi gratuiti.

---

<sup>118</sup> [www.dmeurope.it/telemarketing.asp](http://www.dmeurope.it/telemarketing.asp)

<sup>119</sup> Ortland G., "Il telemarketing", Franco Angeli, 1988, Pag.186 e succ.

Figura 22: I vantaggi generati dal telemarketing



Fonte: Tardia T. “Il marketing telefonico” PMI n° 2/2002 “Il telefono per fare marketing”

L’azienda, sia nelle telefonate in entrata, che in quelle in uscita, sia che operi su clienti acquisiti che su potenziali, deve essere in grado di gestire efficacemente le comunicazioni quando esegue una telefonata o quando sollecita o riceve le chiamate in entrata<sup>120</sup>.

La corretta gestione dell’utilizzo del telefono in un’azienda deve essere guidata dai dirigenti, che risultano particolarmente sensibili al problema, perché spesso, sono proprio questi ultimi ad avere minore coscienza dell’impatto derivante da un impiego inadeguato dello strumento.

Utilizzare questo apparecchio nel migliore dei modi, non vuol dire sollevare il ricevitore, rispondere con solerzia o parlare educatamente; il telefono è per

<sup>120</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/telemarketing.asp?ii=8](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/telemarketing.asp?ii=8) (telemarket)

tutte le attività, che si intendono svolgere, un mezzo di comunicazione e le telefonate devono essere gestite come delle opportunità d'affari.

Questo ultimo aspetto risulta alquanto sottovalutato e spesso è la causa del fallimento di numerose campagne<sup>121</sup>. Tra gli argomenti a favore del telefono, emerge che è un mezzo economico, immediato, in grado di raggiungere ogni area geografica ed è confidenziale, ossia incoraggia i clienti a parlare apertamente dei propri desideri e bisogni. A suo sfavore gioca l'anonimato, ossia l'impossibilità di conoscere realmente, se non attraverso un nome e un cognome e una voce, chi è dall'altra parte del filo. Ogni qualvolta si parla attraverso il telefono ad un collega, ad un dipendente o ad un cliente, in realtà si crea un'immagine. Poiché con il telefono non si può osservare l'interlocutore, non si può nemmeno leggere l'espressione del volto del cliente, da cui, soprattutto i venditori, nel caso di vendite dirette, ricavano indicazioni e informazioni preziose sui pensieri di chi hanno di fronte, quindi, è necessario sviluppare tecniche che aiutino a superare tale problema<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/uso.asp?ii=3](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/uso.asp?ii=3) (uso e gestione corretta)

<sup>122</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/info.asp?ii=5](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/info.asp?ii=5) (informazioni,...)



## 6.2) LA GESTIONE DELLE RELAZIONI TELEFONICHE

I venditori sono stati, almeno finora, quelli che hanno tratto i minori benefici dall'uso del telefono, anche se con l'introduzione dei telefoni cellulari sicuramente qualche miglioramento è stato registrato. I venditori non si sforzano di integrare le tecniche di commercializzazione, che conoscono molto bene, con l'ampia rete di contatti che possiedono, il più delle volte attendono che ci sia qualcuno che abbia un costante contatto e monitoraggio del cliente per conto loro<sup>123</sup>.

Da quanto esposto, è emersa l'esigenza, da parte delle aziende, di creare delle linee telefoniche preferenziali per entrare in contatto con i clienti, poiché i venditori privilegiano i contatti diretti a quelli telefonici. Oggi, rispetto al passato, gli agenti e i rappresentanti, per visitare un cliente, devono muoversi su appuntamento per ottenere la massima attenzione e, poiché le visite dirette costano più di quelle telefoniche, emerge l'esigenza imprescindibile di effettuare a monte un contatto telefonico.

L'uso del telefono, in tale contesto, può rappresentare uno strumento che genera dei vantaggi rispetto ai concorrenti; infatti, il telefono permette di avere contatti più frequenti e continuativi con i clienti e, dunque, è fonte di vantaggio competitivo. Lo stesso telefono permette di raggiungere aree non

---

<sup>123</sup> Tardia T. "Il marketing telefonico" PMI n° 2/2002 (Le vendite e i venditori)

completamente coperte, focalizzando le iniziative e il raggio di azione in un tempo relativamente breve<sup>124</sup>.

L'approccio ad ogni telefonata ed il suo contenuto saranno vari a seconda dei casi: bisogna, quindi, creare uno stile specifico. L'uso dell'apparecchio come strumento commerciale, apre un ampio spettro di nuove aree da sfruttare per sviluppare l'azienda. Inoltre, contattando dei potenziali clienti, spesso non si ha una seconda opportunità per dare una buona immagine; infatti, qualsiasi contatto è una opportunità che può generare traffico, incrementare o migliorare l'immagine dell'azienda e sollecitare successivamente una telefona da parte del cliente.

Le frasi o le attese prolungate producono una profonda impressione, perché non sono accompagnate da un sorriso o da un viso amichevole: sono parole affidate ad uno strumento ed hanno un elevato impatto su chi chiama. Detto questo si deve considerare il comportamento dell'azienda al telefono, e fare una analisi critica, se finora non è stata fatta<sup>125</sup>.

Basta fare un semplice esercizio, anche internamente all'azienda, chiamare e vedere quali sono le tipologie di risposta, simulando di essere un esterno che chiama. Una trasformazione dell'atteggiamento del personale nei confronti del telefono risulta possibile solo in seguito ad un'analisi dettagliata. Molti trovano difficoltà ad utilizzare l'apparecchio; alcuni lo considerano un'intrusione nella

---

<sup>124</sup> Kotler Philip, "Il marketing in movimento, l'evoluzione del marketing governato dal cliente e trasformato dalla tecnologia" conferenza COM 2002 ([www.mymarketingnet.com](http://www.mymarketingnet.com))

<sup>125</sup> Orland G., "Il telemarketing", Franco Angeli, 1988, Parte I

loro quotidianità; certi dirigenti mostrano una estrema riluttanza a rispondere alle chiamate e ricorrono alle proprie segretarie come filtro<sup>126</sup>.

Molti dirigenti trovano la comunicazione scritta più agevole del messaggio verbale, in quanto quella è strettamente controllabile; durante una telefonata bisogna mostrarsi reattivi, essere in grado di pensare in maniera indipendente ed agire con immediatezza e tempestività a qualunque situazione si presenti, imparare a controllarla e porre attenzione alle affermazioni verbali esattamente nello stesso modo in cui si gestiscono quelle scritte, inoltre, la crescita della pubblicità incoraggia i potenziali acquirenti a ordinare per telefono, anziché per lettera, e ciò è rilevante. Molti annunci economici offrono la capacità di vendite telefoniche ma, comunque, si tratta solo di una piccola percentuale degli affari conclusi effettivamente con questo strumento, al di là delle statistiche presentate, poiché l'utenza ha ancora una certa riluttanza a concludere un contratto solamente per telefono<sup>127</sup>. Il telefono permette di utilizzare una quantità illimitata di informazioni che, se ben strutturate in database, possono rappresentare un vantaggio competitivo non indifferente. Sebbene molte piccole imprese non dispongono di sofisticati strumenti di raccolta, basta iniziare con un semplice foglio Excel o file Access.

Successivamente, verificate le potenzialità e i ritorni in termini di ricavi, si può tranquillamente procedere a effettuare investimenti, anche di piccola entità, per

---

<sup>126</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/uso.asp?ii=3](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/uso.asp?ii=3) (uso e gestione corretta)

<sup>127</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/vendite.asp?ii=4](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/vendite.asp?ii=4) (Le vendite)

migliorare le azioni: il mercato informatico offre tools e software per ogni esigenza e a prezzi differenziati.

I dipendenti, molto spesso, hanno dimostrato di sottovalutare e non stimare sufficientemente il contributo che possono apportare al successo dell'azienda in cui lavorano, se non interagiscono attivamente, anzi, proattivamente nelle comunicazioni con i clienti, la cui soddisfazione comincia dal modo in cui l'azienda risponde ad una loro telefonata o esigenza<sup>128</sup>.

Se la gestione avviene nel modo migliore, risulta persino possibile perdonare la vendita di prodotti inadeguati e conservare la fedeltà della clientela. Una richiesta di informazioni successiva alla vendita, oppure una chiamata mal gestita, possono danneggiare per sempre un rapporto d'affari o un sodalizio duraturo. Il telefono può incoraggiare un certo tipo di comunicazione, del tipo: «nessuno mi vede per cui non importa cosa dico, come lo dico o cosa faccio»; dunque, possono emergere delle situazioni in cui si usa un tono distaccato e indifferente nei confronti dei clienti.

La voce ed il contegno della persona, che smista le telefonate, risultano rappresentative del dirigente, tanto quanto qualsiasi comunicazione scritta. Inoltre, emerge che, chi si dimostra abile nei contatti faccia a faccia, spesso ha difficoltà a comunicare con il telefono<sup>129</sup>.

Oltre quanto finora considerato, emerge che il telefono è un ottimo strumento per effettuare ricerche e sondaggi anche sulla concorrenza, spesso si possono

---

<sup>128</sup> Bianchi Tania "Manuale di telemarketing", AIDA Editions, 2002, cap. 3 par. 1

<sup>129</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/comunicazione.asp?ii=6](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/comunicazione.asp?ii=6)

ottenere numerose informazioni su questa con una semplice telefonata. Se si immagina che una azienda operi in un settore soggetto a rapidi ed improvvisi cambiamenti, la ricerca telefonica può essere un valido aiuto per mantenere aggiornate le tendenze del mercato.

Una conversazione telefonica possiede il vantaggio di occupare pochi momenti di tempo del ricevente, mentre una risposta scritta da parte di questo ultimo si rivela improbabile: una domanda di informazioni da ricevere per lettera grava onerosamente sul destinatario, il quale potrebbe essere tentato di ritardare la risposta scritta a causa di questioni più urgenti che impegnano il suo tempo.

Nel corso di una telefonata, si potrebbe altresì beneficiare di conversazioni ufficiose, da ciò emerge la motivazione per cui molte delle ricerche di marketing sono condotte sia internamente che esternamente, dalle aziende, attraverso il telefono<sup>130</sup>.

Nel caso del telemarketing outbound, quando il flusso avviene dall'azienda verso l'esterno, il telefono opera attivamente nella strategia di comunicazione aziendale. È l'operatrice telefonica (teleseller), che decide quando chiamare l'interlocutore e cosa dirgli, su quale argomento intrattenerlo e quale proposta avanzare, essa svolge, quindi, un ruolo profondamente attivo.

Il vantaggio che proviene da questa posizione è strettamente legato alla capacità di gestire efficacemente l'intera comunicazione; la situazione di partenza è determinata dalla sicurezza di chi prende l'iniziativa a condizione

---

<sup>130</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/marketing.asp?ii=7](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/marketing.asp?ii=7) (Il Marketing)

che siano chiari gli obiettivi e definiti gli strumenti di comunicazione. È necessario utilizzare al meglio questo punto di forza soprattutto nelle prime fasi della telefonata, quando è importante dimostrare certezza all'interlocutore, ma anche rassicurarlo e convincerlo a prestare attenzione.

Un interlocutore, a meno che non si abbia un appuntamento telefonico, non è preparato alla ricezione di una telefonata, nella maggior parte dei casi non conosce il chiamante, e questa situazione si manifesta con atteggiamenti di difesa: imbarazzo e indecisione possono prendere il sopravvento; per questo è fondamentale pianificare attentamente la telefonata prima di emetterla<sup>131</sup>.

Questa condizione preliminare permetterà di affrontare razionalmente e rapidamente i momenti in cui l'interlocutore cercherà di sottrarsi all'iniziativa, opponendo resistenza e contrastando le affermazioni. Dal punto di vista organizzativo, il presupposto essenziale, per questo tipo di azione, è il possesso di una lista di nominativi contenenti il numero telefonico; in caso di mancanza di questo elemento, bisogna ricercarlo, cosa che rappresenta un'operazione lunga e costosa, poiché non sempre i numeri sono rintracciabili. Questo è uno dei primi ambiti di applicazione dell'attività outbound e consiste nella costituzione e/o pulizia degli schedari di indirizzi. Non è necessario attuare grandi cambiamenti tecnici o organizzativi, per effettuare azioni di telemarketing di larga utilizzazione<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup> Bianchi Tania "Manuale di telemarketing" AIDA Editions, 2002, cap. 1 par. 1

<sup>132</sup> Tardia T. "Il marketing telefonico" PMI n° 2/2002 (La comunicazione)

Ciò che risulta indispensabile, invece, è impostare razionalmente l'iniziativa, fornendo al personale le conoscenze operative e psicologiche, per comunicare efficacemente con il mercato di riferimento.

Nel telemarketing inbound, in apparenza, la situazione sembra più semplice: è il cliente che chiama, è lui che prende l'iniziativa, quindi, sarà più disponibile alla comunicazione, presterà maggiore interesse a quello che si dirà, ma spesso chi risponde al telefono assume un ruolo passivo, limitandosi a fornire le informazioni, ad acquisire l'ordine, a trovare una soluzione al problema sollevato dall'interlocutore<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup> [www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/telemarketing2.asp?ii=8](http://www.bcentral.it/gestioneimpresa/speciali/marketingtel/telemarketing2.asp?ii=8) (telemarket)

PARTE – IV –

CAPITOLO – VII –

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, PRIVACY ED ETICA

7.1) CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E RISPETTO DELLA  
PRIVACY

La tutela della privacy è un aspetto decisivo, nel prossimo futuro, per lo sviluppo di strategie di direct marketing, a causa dell'evolversi di due situazioni<sup>134</sup>:

- Lo sviluppo inarrestabile del personal computer ed accessi ad internet nelle abitazioni private;
- La disponibilità sempre minore di banche dati affidabili ed a costi contenuti (per i riflessi della legge sulla privacy).

---

<sup>134</sup> CRM News 01-2000 (La tutela della privacy e le tecniche di marketing 1to1)



Questi elementi stanno generando un fenomeno di proporzioni rilevanti, non ancora inquadrato dai media e dal Garante per la Privacy: esso consiste nella possibilità di reperire indirizzi di posta elettronica e poter generare, in modo automatico, ad un costo per contatto decine di volte inferiore a quello di un usuale mailing o di un fax, spedizioni con una frequenza molto elevata. Gli addetti allo smistamento della posta elettronica nelle aziende (sebbene parzialmente aiutati da strumenti di scartamento automatico delle e-mail ricevute) già oggi sono subissati da comunicazioni contrarie alle regole del world wide web (la cosiddetta Netiquette), da comunicazioni indesiderate, e talvolta incomprensibili.

Le ore perse mensilmente per gestire questa mole di contatti crescono costantemente, altro pericolo che incombe su internet è la spregiudicatezza commerciale di uomini di marketing che, per il bassissimo costo per contatto, sono disposti a cercare database di indirizzi di posta elettronica, già disponibili, ed a diffondere messaggi commerciali anche se con bassissimo ritorno e assolutamente in violazione della Netiquette. Il primo consiglio che si può fornire alle aziende è (anche se pare contrario alla regola generale di marketing che vorrebbe facilitare il contatto con l'azienda), quello di evitare di pubblicizzare i propri indirizzi di posta elettronica all'interno di media non veicolati solo sui propri targets (il sito web ad esempio).

Il Customer Relationship Management deve, quindi, richiedere all'azienda di raccogliere informazioni sempre più sensibili sui propri clienti, per accrescere

il livello di conoscenza sulle loro abitudini e loro preferenze e costruire quella curva di apprendimento per fidelizzare e offrire quel servizio aggiuntivo, che addirittura rende il cliente meno sensibile alle differenze di prezzo con prodotti concorrenziali. Tale completezza di dati, se da un lato si giustifica nel rapporto consolidato e nel tentativo di dare un servizio sempre più personalizzato, dall'altro impone all'azienda di redigere una carta dei diritti sulla privacy da far visionare ad ogni cliente, tale carta<sup>135</sup>:

- Mette il cliente a conoscenza dei metodi di archiviazione e dell'utilizzo che l'azienda farà di queste informazioni;
- Chiede il consenso per la raccolta di tali notizie;
- Lo informa sulla possibilità a lui concessa di revocare tale consenso.

A conferma di quanto esposto, si considerino i dati pubblicati dalla 10<sup>o</sup> commissione attività produttive della camera dei deputati sul commercio elettronico, si apprenderà, così, che gli utenti Internet a livello mondiale nel luglio 2002 erano già 360 milioni. Per quanto riguarda l'Europa, alla stessa data il numero degli utenti era di 95 milioni ed è previsto che salirà a 140 milioni nel 2003. Già ora, in Italia, il 32% delle famiglie possiede un personal computer e si stima che circa 14 milioni di individui, pari al 25% della popolazione, abbia navigato in Internet nell'ultimo trimestre del 2000, e si prevede che tale numero raddoppierà nel 2003<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> CRM News 01-2000 (La tutela della privacy e le tecniche di marketing 1to1)

<sup>136</sup> Camera dei Deputati, Servizio Commissioni Indagini Conoscitive e Doc. Leg.vo, n. 40 "Il commercio elettronico". X Commissione. Atti parlamentari. XIII Legislatura

Da questi dati si capisce come, nel prossimo futuro, l'incidenza della problematica riguardante la tutela della privacy aumenterà impegnando, da un lato, l'adeguamento legislativo e dall'altro, l'attività giurisprudenziale e di indirizzo dell'Autorità Garante.

Il problema che si pone è quello di garantire libertà di sviluppo ai mercati riducendo al minimo i vincoli e gli adempimenti, assicurando la necessaria tutela ai diritti dell'individuo.

Si tratta, dunque, di ragionare su quale sia il miglior connubio tra libertà di intraprendere e diritti di riservatezza del singolo: da un lato, emerge la necessità di standardizzare le tecniche contrattuali al fine di automatizzare un numero crescente di affari, dall'altro, preme la contemporanea esigenza di personalizzare gli approcci promozionali dell'offerta.

La tutela della riservatezza non contrasta con lo sviluppo del commercio elettronico, ma ne costituisce il necessario presupposto, in quanto sempre più spesso i consumatori scelgono l'operatore tenendo conto della politica in materia di privacy che esso adotta.

Comunque, si tratti di commercio tra imprese o di vendite ai consumatori, il problema riguarda non solo i dati relativi ai mezzi di pagamento utilizzati (carta di credito), ma anche le altre informazioni personali quali, per esempio, i gusti presumibili dai consumi abituali<sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> Camera dei Deputati, Servizio Commissioni Indagini Conoscitive e Doc. Leg.vo, n. 40 "Il commercio elettronico". X Commissione. Atti parlamentari. XIII Legislatura

Sono sempre più gli operatori che comprendono l'importanza di instaurare con la clientela, un rapporto impostato su termini di lealtà e trasparenza nell'uso dei loro dati personali. Si realizza, così, un sistema per il quale il destinatario dei prodotti e dei servizi è in grado di valutare esplicitamente i vantaggi, in termini di informazione, assistenza, servizi aggiuntivi che possono derivare all'interessato proprio da un corretto utilizzo dei suoi dati.

Tutto questo non costituisce solamente un modo per attrarre più consumatori, evitando di intimorirli attraverso pratiche eccessivamente aggressive di raccolta dei dati e successivo trattamento ai fini di marketing, ma anche la miglior strategia per ottenere dagli stessi consumatori informazioni attendibili, evitando che essi, secondo quanto accade in alcune circostanze, ricorrono a forme di difesa basate sul conferimento di dati errati, col risultato di vanificare le strategie di marketing adottate.

Le considerazioni fatte spiegano anche perché le politiche in materia di privacy, in materia di commercio elettronico, siano oggi divenute uno strumento di competizione fra i diversi operatori.

Si pensi che il fenomeno dello spamming negli USA è in declino, perché gli addetti al marketing preferiscono ricorrere ad attività più corrette anche in termini di protezione dei dati<sup>138</sup>. Si tratta della introduzione del concetto di marketing su autorizzazione, ossia l'istituzione di canali di comunicazione con

---

<sup>138</sup> [http://www.giurdanella.it/dir\\_sec.php](http://www.giurdanella.it/dir_sec.php) (Privacy e sicurezza)

i consumatori su base volontaria passando per gradi da un rapporto fondato sull'interesse, ad un rapporto basato sulla fiducia.

Questo tipo di marketing basato su un approccio di "opt-in" (ossia, sulla possibilità per il cliente di scegliere se aderire o meno) è ormai la parola d'ordine fra gli operatori del settore negli USA.

Il marketing basato su un approccio di "opt-in", dopo essere stato la parola d'ordine degli operatori americani, può diventare anche l'approccio più adatto ad una prassi europea; quattro sono gli strumenti comunitari applicabili<sup>139</sup>:

- La direttiva generale sulla protezione dei dati (95/46/CE);
- La direttiva sulle telecomunicazioni (97/66/CE);
- La direttiva sulle vendite a distanza (97/7/CE);
- La direttiva sul commercio elettronico (2000/31/CE).

La questione è che mentre le prime due (ed in parte anche la terza) adottano un approccio sostanzialmente basato sull'opt-in, la direttiva sul commercio elettronico sembra invece favorire (all'art. 7.2: n.d.r.) un approccio di tipo opt-out, pur facendo salvi i diritti riconosciuti nella direttiva 97/7 e nella 97/66<sup>140</sup>.

In sostanza, si è creata una ambiguità di fondo che non facilita l'individuazione di condotte chiare e univoche da parte delle imprese che operano in questo settore.

---

<sup>139</sup> [http://www.giurdanella.it/dir\\_sec.php](http://www.giurdanella.it/dir_sec.php) (Privacy e sicurezza)

<sup>140</sup> "Privacy on the Internet" An integrated approach to on-line data protection. Doc. 5063/00 WP37; 21.11.2000 adottato dal Gruppo di lavoro di cui all'art. 29 della Direttiva 95/46/CE

Per eliminare queste ambiguità, occorre che il dibattito si sposti dalla correttezza dell'invio di messaggi pubblicitari, alla correttezza della raccolta di dati. Esplicate le circostanze in cui è possibile raccogliere legittimamente dati personali (come l'indirizzo di e-mail), l'operatore commerciale ed il destinatario dell'e-mail possono scegliere in modo trasparente la natura e gli sviluppi futuri del rapporto instauratosi.

## 7.2) CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ED ETICA

Il pubblico dei consumatori dimostra un crescente interesse per le problematiche legate alla responsabilità sociale delle imprese, il rapporto dell'azienda nei confronti del cliente è molto cambiato negli ultimi decenni. Si è passati dal puro e semplice assolvimento degli obblighi legali, allo sforzo di pensare a produrre ciò che si vende, si è giunti a porre la soddisfazione del cliente al centro del processo produttivo<sup>141</sup>. Il senso di responsabilità dell'azienda nei confronti dei consumatori si è esteso dall'attenzione per la qualità del prodotto fino alla tutela della salute, dei diritti e della libertà di scelta. Un ulteriore progresso è rappresentato dall'interesse per la qualità della

---

<sup>141</sup> Farinet Andrea, "Customer Relationship Management" ETAS, 2002, Cap. 1

vita, prima a livello locale (es. attenzione a problematiche di impatto ambientale delle attività produttive) e, quindi, a livello globale<sup>142</sup>.

Un'ulteriore estensione di questa tendenza è rappresentata dal marketing sociale: l'azienda, superando l'ambiente con il quale interagisce direttamente, inizia ad occuparsi dell'intera società, supportando attività filantropiche. L'azienda ha diversi modi per fornire il proprio appoggio: può decidere di elargire donazioni per singole iniziative oppure impostare la propria politica in modo che abbia una valenza sociale.

Il contributo può consistere in denaro, beni o servizi, oppure in pubblicità per una buona causa, ma può anche chiedere di utilizzare il marchio del soggetto non profit a fronte di un corrispettivo, o fare da intermediario tra i consumatori e chi promuove l'iniziativa: in questo caso sarà il cliente a stabilire l'ammontare della donazione, che verrà devoluta ad una rosa di organizzazioni proposte<sup>143</sup>.

Questo tipo di marketing ha effetti duraturi e sicuramente contribuisce a cambiare la visione dell'azienda da parte dei consumatori, è un modo sicuro per ottenere un buon ritorno di immagine e può fidelizzare il cliente più facilmente e durevolmente rispetto all'adozione di strategie tradizionali. I vantaggi esistono sia per le aziende, che per i promotori delle iniziative filantropiche; le prime, infatti, saranno maggiormente gradite al pubblico, che sarà a sua volta più motivato all'acquisto e più fedele; per i secondi i vantaggi

---

<sup>142</sup> M. Cardigan, "The myth of the ethical consumer - do ethics matter in purchase behavior?" (2001) *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Number 7, pag. 560-577

<sup>143</sup> [www.managerzen.it](http://www.managerzen.it) (Il marketing etico)

consistono, tra gli altri, in finanziamenti ed in una maggiore visibilità sui media, poiché le aziende (che abitualmente investono in pubblicità) tenderanno a dare tutto il risalto possibile alle proprie iniziative<sup>144</sup>.

Per quanto l'azienda debba cercare di non apparire troppo opportunistica (anche se di fatto lo è), potrà aumentare il numero dei propri clienti, purché sia fatto salvo il principio della trasparenza.

Tra i vantaggi per le aziende, non è da trascurare la partecipazione a uno dei mercati (quello del non profit) che attualmente registra il più alto tasso di crescita in termini di professionalità e redditività<sup>145</sup>. Infine, l'azienda che "fa bene facendo del bene" migliora al proprio interno il clima, la fedeltà dei dipendenti, la condivisione della mission e l'entusiasmo dei lavoratori.

Oggi i consumatori sono più consapevoli riguardo alle responsabilità sociali delle aziende e tendono a penalizzare quelle maggiormente scorrette; anche da indagini svolte in Italia, risulta che gran parte del pubblico è molto favorevole a un coinvolgimento delle aziende in questo senso; la sensazione diffusa è, tuttavia, che le imprese abbiano scarso o nessun interesse per questo tipo di iniziative<sup>146</sup>: l'etica non è di moda. Ogni considerazione morale è trascurata, nei rari casi in cui se ne parla è considerata "moralismo", o si traduce in un vuoto cerimoniale delle apparenze; uno dei fenomeni di involuzione e decadenza della società odierna è la perdita dei valori etici.

---

<sup>144</sup> Colbert Francois, "Marketing delle arti e della cultura", ETAS, 2003, par 3.1.4

<sup>145</sup> Internet Benchmarking Italia, "VI° rapporto 2003" [www.webmarketingsociety.it](http://www.webmarketingsociety.it)

<sup>146</sup> [www.managerzen.it/news/2001\\_11\\_14a.htm](http://www.managerzen.it/news/2001_11_14a.htm)



Si pensa che il profitto (e in particolare il profitto di breve periodo) sia l'unica misura di valore, anche quando è a scapito del bene generale, e, in violazione dei fondamentali principi di etica e correttezza, il successo ottenuto è ammirato, riverito e rende irrilevante ogni altra considerazione<sup>147</sup>.

Per quanto grande possa essere ancor oggi il divario fra le strategie delle imprese o l'operato del marketing professionale e le attese della società, si comincia a intravedere una via d'uscita. Nessuno, però, potrebbe dire con certezza che quanto è stato fatto ha migliorato la percezione che il pubblico ha delle imprese e dei prodotti. Ci si domanda se il comportamento delle imprese impegnatesi nell'essere corrette e responsabili socialmente, attiri un maggior numero di consumatori, e fino a che punto le imprese debbano impegnarsi eticamente, a fronte di consumatori la cui etica, specie nel processo di acquisto, appare dubbia.

Le ricerche hanno accertato che la maggioranza dei consumatori conosce le norme morali, sa distinguere fra azioni buone e cattive, sa comportarsi secondo principi etici<sup>148</sup>. Vi è, però, una considerevole minoranza che, pur non disconoscendo i principi, decide come comportarsi considerando prevalentemente le possibili conseguenze positive e negative delle proprie azioni, distinguendo fra quelle che espongono a rischi da quelle che ne sono praticamente esenti. Sono le persone di questa minoranza che, specie nel

---

<sup>147</sup> Livraghi Giancarlo, "L'etica della comunicazione: maieutica o retorica", *Assoetica*, 2003, (Etica)

<sup>148</sup> S. J. Vitell, "Consumer ethics: an application and empirical testing of the Hunt-Vitell theory of ethics" (2001), *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, Number 2, pag. 153-178

processo di acquisto, si possono dare a piccoli furti, scambiare i cartellini dei prezzi, acquistare generi di contrabbando o palesemente falsi, copiare i software: sono le persone che, in circostanze diverse, frodano le assicurazioni pretendendo indennizzi non dovuti<sup>149</sup>.

Essendo questa la realtà, le imprese devono chiedersi che cosa fare; per una impresa è più facile gestire eticamente se stessa che i consumatori, se da questi, fino ad oggi, non si è ottenuto un riconoscimento di credibilità, nel lungo termine lo si otterrà<sup>150</sup>. È comunque da constatare che la maggioranza dei consumatori si comporta in modo corretto, occorre, comunque, migliorare, lo stile dell'impresa nelle relazioni con i consumatori se, di questi, si vuole migliorare il comportamento. Bisogna, poi, non dimenticare che la funzione marketing di un'azienda non è accettata da molti consumatori, di conseguenza, le imprese che fanno eccessiva pressione sulle vendite o si servono di pubblicità banale, eccessivamente dispendiosa o ingannevole, non possono aspettarsi stima e correttezza dal mercato dell'utenza finale.

Si deve, comunque, chiarire che non c'è una contraddizione assoluta e inderogabile fra il successo di un'impresa e i valori etici, perciò l'etica non deve necessariamente rifiutare come perversa in assoluto la logica del profitto. E, viceversa, è concretamente possibile ottenere buoni e durevoli profitti comportandosi in modo eticamente corretto, cioè con un impegno morale,

---

<sup>149</sup> Calvi G. "Social trends n° 94", Eurisko, 2003

<sup>150</sup> Internet Benchmarking Italia, "VI° rapporto 2003", [www.webmarketingsociety.it](http://www.webmarketingsociety.it)

umano e civile superiore agli obblighi di legge o a una definizione minima di eticità<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> Calvi G. “Social trends n° 94”, Eurisko, 2003

## CONCLUSIONI

Creare e mantenere relazioni redditizie e continuative con i clienti, rappresenta l'elemento cardine per la costruzione di un vantaggio competitivo all'interno dei nuovi mercati globali, in questo senso è possibile comprendere l'importanza di una strategia Customer Relationship Management, il cui studio costituisce il corpo di questa tesi. Tale strategia si pone obiettivi di fidelizzazione e massimizzazione del grado di soddisfazione della clientela, come requisiti fondamentali per migliorare la redditività d'impresa. Ciò è possibile grazie alla rivoluzione apportata dall'Information technology: combinando la capacità di rispondere direttamente alle richieste del cliente attraverso un'esperienza ad alta interattività, le aziende possono stabilire e sostenere relazioni molto più lunghe e ricche rispetto al passato. L'obiettivo finale è di trasformare queste relazioni in condizioni ad alto profitto, incrementando la percentuale di clienti che acquistano ulteriori prodotti dell'azienda, e diminuendo i costi legati all'acquisizione di nuovi clienti. Quali siano gli strumenti di interazione e come possano essere utilizzati sia per aumentare la fidelizzazione dei clienti, sia per costruire un modello strategico di sviluppo, è quello che viene dimostrato nello studio presentato, secondo cui il cliente è uno dei fattori chiave che può determinare il vantaggio competitivo di un'azienda. Nasce, quindi, il bisogno di capire meglio il comportamento del

cliente e focalizzarsi su quegli aspetti della relazione, che possono dare origine a profitti nel lungo termine. Questa nuova esigenza ha cambiato il modo di vedere il sistema competitivo da parte degli operatori di marketing, i quali, inizialmente, erano formati per acquisire nuovi clienti. Questa strategia ha richiesto un'alta dose di advertising di massa e promozioni, orientate prevalentemente a una differenziazione in base al prezzo. Oggi, la strategia è passata dall'acquisizione di un cliente alla sua retention, ovvero alla capacità di fidelizzazione nei confronti dell'azienda, del brand o del prodotto. Questo richiede un nuovo modo di pensare alle relazioni con i clienti e lo sviluppo di nuovi modelli interattivi; da queste premesse scaturisce l'esigenza di adottare uno degli strumenti maggiormente utilizzati per mantenere e fidelizzare il cliente: il Customer Relationship Management, sintesi di economia, informatica e marketing, adattati, nel presente elaborato, al settore dell'intermediazione assicurativa.

I programmi che si utilizzano per sviluppare il customer relationship management sono normalmente di due tipi: reattivo e proattivo. Il servizio reattivo si ha quando il cliente si mette in contatto per primo con l'azienda, generalmente per risolvere un problema: per rispondere a queste esigenze e per gestire correttamente la reattività del cliente, molte aziende hanno istituito numeri verdi, numeri di fax dedicati, indirizzi email. Il servizio proattivo, invece, rende possibile all'azienda di non attendere la reazione del cliente per agire, cercando di stabilire un dialogo, per conoscere meglio il proprio mercato

e anticipare i bisogni del cliente stesso. Alla base di questi servizi ci deve essere una conoscenza approfondita dei clienti, la conoscenza è basata su una serie di informazioni, che vengono raccolte e strutturate in database. Il vantaggio strategico per un'azienda diviene il sapere, acquisire e memorizzare tutti i dati relativi al proprio mercato (data-warehousing), per poi analizzarli ed estrapolarne informazioni strategicamente rilevanti (data-mining).

Le attività che tendono a stabilire un rapporto con il cliente per raccogliere, memorizzare ed elaborare dati che lo riguardano, al fine di creare dei profili che identificano dei cluster (gruppi di persone caratterizzate dallo stesso profilo) del proprio mercato, sono parte del customer relationship management. Questa ultima pratica è stata definita in vari modi, ma l'elemento comune in tutte le definizioni è rappresentato dal ruolo della tecnologia, capace di favorire dialoghi personali, così da potere proporre prodotti sempre più personalizzati, in modo da attrarre e prolungare la relazione con la clientela. Infatti, i moderni software di Customer Relationship Management comprendono sia applicazioni di front office, che accedono ai dati dei clienti e dei prodotti, sia applicazioni di back-office, consentendo l'interazione di ogni applicativo aziendale.

Tanti ricercatori hanno evidenziato il potenziale di questa filosofia aziendale come l'opportunità per le aziende di raggiungere un vantaggio competitivo offrendo molto valore al cliente. Il Customer Relationship Management consente un marketing più efficace creando delle opportunità per il cross-selling e aumentando la velocità dell'inserimento di nuovi prodotti nel mercato;

ciò può anche essere visto come una strategia di business, con l'obiettivo di ottimizzare la profittabilità e la soddisfazione del cliente, riconoscendolo come uno dei fattori strategici più importanti. Il rapporto con la clientela è da intendersi come capacità di ascolto, individuazione e risposta alle esigenze del cliente, proprio questi elementi sono considerati dalla maggioranza degli occupati nel settore assicurativo (il 72%)<sup>152</sup> come vincenti nello sviluppo della relazione con il cliente; alla capacità di risk management devono corrispondere strumenti di individuazione dei bisogni e un'offerta basata su soluzioni assicurative e finanziarie personalizzate.

In questo studio vengono inoltre presi in considerazione gli strumenti che generalmente vengono utilizzati nel Customer Relationship Management: software, database, data warehouse, e-mail marketing, telemarketing. Tali strumenti non sono solo destinati a un rapporto di tipo business-to-consumer, bensì possono essere utilizzati con successo anche nel business-to-business. Prima di commettere errori nella strategia di sviluppo dei sistemi di interazione, è bene attraversare un percorso strategico rappresentato dalla successione di servizi presentati nel modello. In ogni caso, anche se l'obiettivo delle aziende non è quello di attivare un servizio per un numero elevato di clienti, il target è rappresentato da una progressiva fidelizzazione del cliente stesso. L'approccio per raggiungere la fidelizzazione deve essere graduale, un uso strategico degli strumenti di interazione prevede una loro progressiva

---

<sup>152</sup> Indagine Road Show di TUA Assicurazioni "L'agente al centro della compagnia" Genn. 2004

espansione nel tempo; il primo passo è quello di sviluppare, da subito, un servizio di newsletter, che preveda la spedizione periodica di e-mail con contenuto informativo. I contenuti sono definiti dall'agenzia e l'informazione è unidirezionale: dall'azienda verso il cliente. L'obiettivo è quello di coinvolgere un certo numero di persone e sensibilizzarle verso alcune tematiche, i punti di forza di questo servizio sono la sua economicità e la facilità di gestione, l'azienda che lo gestisce non deve installare software costosi e non sono richieste competenze specifiche.

Il servizio di newsletter è quindi un efficace strumento di Customer Relationship Management, nel rispetto delle regole antispamming, tale servizio deve essere regolato su programmi basati sul "permission marketing", ovvero il cliente deve per primo dare il proprio assenso al ricevimento di messaggi da un'azienda (opt-in), e deve essere in grado di sospendere il servizio in qualsiasi momento. Particolare importanza è poi rappresentata dalla gestione delle telefonate, sia in entrata che in uscita; le telefonate in entrata, sono importanti poiché permettono di gestire attivamente la richiesta di informazioni o la soluzione di problemi o lamentele, è quindi importante evitare attese prolungate e non risultare irreperibili. Diverso il discorso per le telefonate in uscita, in cui il venditore riveste un ruolo attivo nell'opera di convincimento verso l'interlocutore, che si presenterà facilmente smarrito e diffidente; il ruolo del telefono in questa fase, è importante per organizzare un incontro futuro e costituisce la prima fase del processo di vendita.



Particolare importanza è da destinare al rispetto delle regole in materia di privacy ed etica; la prima vieta l'uso indiscriminato dei dati raccolti o trattati, garantendo una protezione al libero arbitrio dell'individuo che non voglia essere contattato, la seconda, abbinata al marketing, svincola dal profitto l'aspetto portante dell'azienda, nel rispetto della società e del singolo individuo.

Dopo aver delineato i fattori costituenti e abilitanti del Customer Relationship Management, si intende presentare una proposta metodologica per la realizzazione di questo ultimo in agenzia.

Inizialmente, è importante affrontare una serie di problematiche di ordine culturale – organizzativo, quali:

- Cambiamento culturale; la transazione verso una fase centrata sulle esigenze del cliente, necessita una radicale trasformazione delle priorità all'interno della struttura agenziale, che dovrà essere orientata a ottimizzare le relazioni di lungo periodo con la clientela. Tali modificazioni comportano un profondo ripensamento del modo di concepire l'agenzia, i flussi di lavoro, il ruolo delle persone e la creazione di valore.
- Processo di integrazione; che deve riguardare la struttura organizzativa nel suo complesso, le tecnologie, i processi, le singole funzioni e i canali di contatto con i clienti. È necessario riorganizzare tutta la catena del valore e, pertanto, tutte le attività aziendali, in modo da generare un maggior valore per l'utente finale.

Si procede, poi, ad attuare un'analisi accurata circa il posizionamento competitivo sul mercato. Mediante questa fase si individuano i benefici della domanda soddisfatti attualmente dall'azienda, e dalla concorrenza. Si effettua, pertanto, un'analisi quantitativa della domanda aziendale e potenziale, successivamente si svolge un'analisi qualitativa dei processi di valutazione delle alternative dei processi d'acquisto.

La seconda fase di sviluppo del Customer Relationship Management, è centrata sull'analisi dell'architettura informatica, poiché la principale caratteristica di tale strategia è la sua trasversalità rispetto alle applicazioni dei sistemi informativi aziendali nel loro complesso; la trasversalità, non costituisce un problema in quanto tale, ma lo diventa a causa della sovrapposizione negli anni di sistemi informatici differenti e incompatibili fra loro. Da quanto descritto, risulta che la decisione di sviluppo di un sistema Customer Relationship Management rappresenta, di fatto, una opzione molto più impegnativa della semplice scelta di un software, bensì richiede una profonda razionalizzazione dei sistemi informativi.

Grazie agli stadi studiati, l'intermediario assicurativo può individuare la propria posizione competitiva e caratterizzare la maturità, o meno, della propria architettura informatica, premessa essenziale per addivenire a formulare una strategia Customer Relationship Management, che è sia relazionale quanto tecnologica: in pratica l'agenzia può decidere con quali tipologie di clienti relazionarsi e su quali elementi distintivi intende competere. Parallelamente

può valutare quali possano essere le tecnologie Customer Relationship Management in grado di supportare queste relazioni in modo adeguato alla propria architettura informatica, rendendo più equilibrato l'investimento tecnologico iniziale, infatti, spesso si tende a investire molto in tecnologie per gestire il cliente, trascurando la sezione analitica del Customer Relationship Management, incentrata sull'analisi della clientela.

Per concludere, la proposta presentata può essere brevemente riassunta in cinque elementi distintivi, di seguito descritti:

- La necessità di una precisa strategia relazionale nei confronti dei clienti che integri le attività off-line con quelle on-line;
- Il rispetto di un criterio di integrazione tecnologica tra architettura informatica e applicazioni Customer Relationship Management;
- La centralità delle persone e delle loro competenze per generare il cambiamento di mentalità necessario;
- La focalizzazione delle scelte applicative in base a precisi criteri di funzionalità, affidabilità e integrabilità;
- L'appoggio del vertice aziendale nel lungo periodo.

Questa proposta metodologica, che l'intermediario assicurativo può seguire per cercare di realizzare al meglio un ripensamento delle sue relazioni con i clienti e con il mercato in generale, costituisce un sistema di riferimento utile per valorizzare il Customer Relationship Management come opportunità culturale di cambiamento aziendale.