

**DEFINIRE UNA STRATEGIA DI CUSTOMER CARE
NELLE IMPRESE COMMERCIALI E DI SERVIZIO**



Questo documento presenta il modello di ricerca proposto da CE&Co. per aiutare le aziende nella definizione di una strategia di CRM. La ricerca promossa da CE&Co nell'ambito del proprio sviluppo di nuovi modelli, consente di rispondere a tre domande:

- È importante il sistema di CRM per gli obiettivi dell' Azienda? Quanto è importante?
- Su quali aspetti dovrebbe principalmente focalizzarsi una corretta strategia di CRM per una particolare Azienda? Quali funzioni, quali canali, quali obiettivi?
- Quali vantaggi si può aspettare l'Azienda da un buon sistema di CRM e come potrà misurare i risultati?

La versione del modello che qui si presenta è finalizzata ai problemi delle *utilities* e delle imprese commerciali e di servizio: banche, assicurazioni, imprese di trasporto, telecomunicazioni.





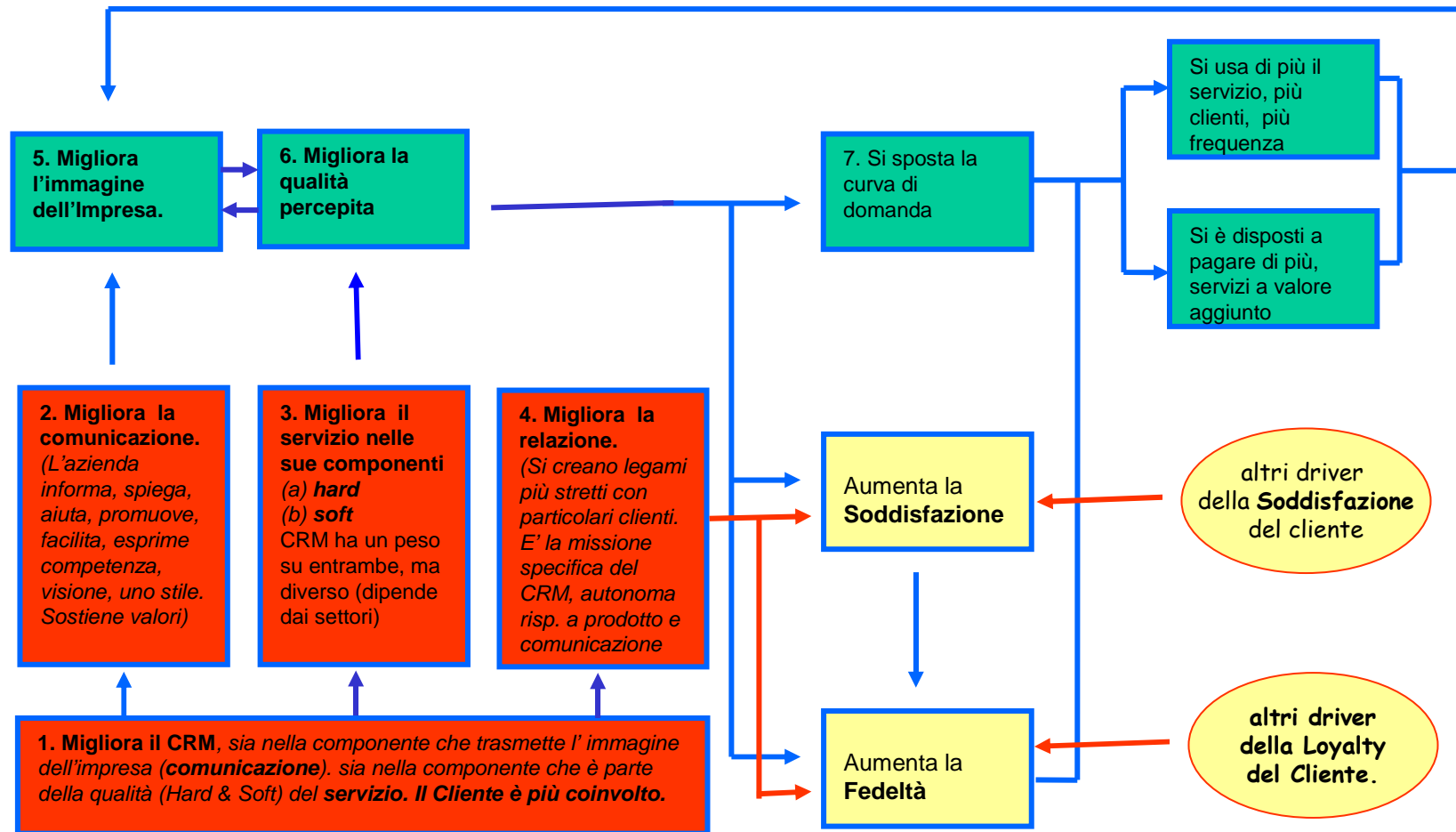
CRM come **componente del prodotto/servizio** erogato, in senso proprio, contrattuale

CRM come **componente della comunicazione** d'impresa; di tutto ciò che l'impresa dice di sé e che contribuisce a definire la sua immagine e il suo valore (trustability e corporate equity)

La **relazione** attivata, funzione specifica del CRM, per la parte che non è riconducibile alle componenti del prodotto e della comunicazione.



LE TAPPE DEL PERCORSO: LA SPINTA DEL CRM AVVIA IL CIRCUITO VIRTUOSO





Alla fine, il risultato che si leggerà nella "bottom line" sarà tanto migliore quanto più la gente userà i prodotti servizi dell'Azienda. Questo è quello che vogliamo, ma lo troveremo solo alla fine di un lungo percorso.

Dove sta il CRM e che ruolo ha rispetto all'obiettivo finale? Nel modello che proponiamo è una delle tre forze (Qualità del Servizio, Comunicazione e Relazione) che mettono in moto il "circuitto virtuoso".

Le tre forze non sono ugualmente importanti. La loro importanza dipende dal settore e dalla capacità delle imprese di soddisfare i requisiti fondamentali della qualità. In alcuni settori (es. trasporti, banche, assicurazioni) soddisfazione e *loyalty* dipendono ancora in gran parte dalle componenti *hard* del servizio (il prezzo, i tempi, l'adeguatezza rispetto ai bisogni). In altri settori (es. *utilities*, GDO, telefonia) dalle componenti soft della qualità e dal CRM; in altri ancora la *loyalty* è creata e sostenuta principalmente dalla comunicazione d'impresa e dal posizionamento del brand (ne troviamo esempi nei settori della moda, negli accessori dell'abbigliamento, bevande, articoli sportivi).



IL PESO, L'IMPORTANZA DEL MIX DI OFFERTA RISPETTO ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE.



	<i>Telefonia cellulare</i>	<i>Viaggi in treno</i>	<i>Gas energia elettrica</i>	<i>Banche, assicurazioni</i>
- le Componenti hard (a)	25%	43%	15%	55%
- le Componenti soft (b)	55%	25%	75%	35%
- la comunicazione	20%	15%	10%	10%
	100%	100%	100%	100%
- di cui: CRM	20%	14%	25%	10%

(a) la puntualità, la continuità di erogazione, la possibilità di recesso, il costo del servizio, la correttezza degli addebiti

(b) i servizi accessori, la relazione, la chiarezza delle tariffe e degli addebiti, l'informazione, il call center,

Da ricerche svolte negli anni 2004/2005. I valori esposti sono manipolati, ma i rapporti fra righe e colonne sono reali.





Nel mercato del trasporto ferroviario (passeggeri), ci troviamo in questo momento (giugno 2005) in una condizione in cui al primo posto stanno la qualità del servizio e particolarmente le sue componenti hard: puntualità, pulizia, sicurezza. La ricerca lo ha confermato.. I tre "basics" **spiegano il 37%** della *likeability* della Compagnia di trasporto ferroviario (*Likeability* è un costrutto assimilabile alla brand equity).

Questa ricerca lo ha confermato attraverso l'applicazione di un modello esplicativo di regressione lineare.

Le tre componenti coprono l'82% dei fattori basici del servizio (c'è quindi anche dell'altro, oltre al prezzo) con il seguente peso individuale (espresso in termini di coefficienti bet standardizzati):

- **pulizia:** .33
- **puntualità:** .25
- **sicurezza:** .14

Rispetto ai vari segmenti di viaggiatori il peso delle tre componenti è molto diverso; per es. chi usa spesso il treno dà più importanza alla puntualità. Restano comunque confermate due evidenze: (a) l'insieme delle tre componenti hard della qualità del servizio spiega molto dell'immagine della Compagnia, è il fattore esplicativo più importante; (b) ma non spiega tutto. Al netto delle inevitabili approssimazioni di un'indagine campionaria, resta da spiegare almeno altrettanto.





Il comfort del viaggio aggiunge un altro 6% e il valore di r-quadro **sale al 43%**. Il comfort è un concetto elusivo e non è stato approfondito in questo studio. Sappiamo tuttavia che in esso troviamo alcuni elementi *hard* del servizio (es: trovare posto, una buona climatizzazione, illuminazione sufficiente e regolabile, aree di transito liberamente percorribili...) e alcuni elementi *soft* che rientrano nelle pratiche di CRM a bordo treno: un controllore cortese e informato, un servizio di ristoro, informazioni tempestive in caso di ritardi o soste. Da due terzi a tre quarti del comfort è attribuibile a componenti *hard* e un terzo a componenti *soft*, pur con tutte le incertezze e le ambiguità di tale distinzione.

La soddisfazione del cliente, e l'immagine della Compagnia ferroviaria si costruiscono anche prima del viaggio, e anche dopo che si è giunti a destinazione e il viaggio è finito. Per semplicità abbiamo considerato tre ambiti in cui la relazione con il Cliente è importante: la richiesta di informazioni, la prenotazione, l'acquisto del biglietto di viaggio. E poiché ciascuna di queste operazioni può svolgersi con diverse modalità, abbiamo considerato, per ciascuna di esse, quattro canali caratteristici: a bordo dei treni, in stazione, al telefono, via Internet.

Nell'insieme queste tre tipiche esperienze del viaggiatore hanno un'influenza non trascurabile sull'immagine della Compagnia. Il valore di r-quadro è pari a .14 (cioè 14% per confrontarlo con i valori precedenti dei tre basic del servizio, 37% e del comfort, 6%). E questa è proprio l'area di intervento di CRM.





E' interessante rilevare anche il peso delle singole circostanze definite dal bisogno o dal canale. Relativamente al *bisogno* i pesi (coefficienti beta) sono risultati i seguenti:

- **richiesta di informazioni** .33 (significativo al 99%)
- **prenotazione** .01 (non significativo)
- **fare il biglietto** .08 (significativo al 70%)

Rispetto ai *canali*, il peso relativo è risultato il seguente:

- **contatti a bordo treno** .08 (significativo all'85%)
- **contatti in Stazione** .04 (non significativo)
- **contatti al telefono** .25 (significativo al 99%)
- **contatti via Web** .05 (non significativo)

Valori molto bassi e in molti casi non significativi sono dovuti alle ridotte dimensioni dei sottogruppi di rispondenti. E' chiaro che se pochi usano internet per prenotare o fare il biglietto, questo canale risulterà poco importante nel determinare il giudizio generale sul servizio e l'immagine della Compagnia. Mentre la scarsa relazione fra l'immagine e la qualità dei contatti in stazione relativamente alle prenotazioni e all'acquisto dei biglietti si spiega con la straordinaria importanza dell'accesso alle informazioni, la cui disponibilità viene ovviamente prima di qualunque altra operazione o decisione.





Informazioni come esigenza e call center come canale sono risultati dunque i due aspetti di maggiore importanza e sui quali l'investimento sembra promettere risultati più sicuri e in tempi più rapidi.

La ricerca mette a disposizione altre evidenze a supporto di queste conclusioni:

- il rapporto delle imprese con i loro clienti è molto cambiato negli ultimi anni. Le imprese sono molto più vicine ai loro clienti, i clienti lo sanno e se lo aspettano. Tale posizione è particolarmente condivisa da chi usa il treno (quindi chi usa il treno ha pretese più forti rispetto alla media della popolazione; 61% vs. 43%).
- In generale ci si aspetta che sia più facile di una volta avere informazioni (82%); decidere, acquistare (58%); pagare (67%). Il pubblico riconosce che la Compagnia ha fatto molto per facilitare i clienti in queste aree. Particolarmente lo riconoscono quelli che usano il treno (57% vs. 42%)
- La Compagnia non ha una buona immagine, anzi è la peggiore fra le 10 imprese considerate (cattiva/pessima: 28%); peggiore di Anas (20%), di Alitalia (16%), e peggiore delle aziende di trasporto locale (19%).
- Tanto più usano il treno, tanto peggiore l'immagine della Compagnia. La frequenza di valutazioni cattivo/pessimo è del 27% fra chi usa poco il treno, del 31% fra chi lo usa abbastanza spesso, e del 40% fra chi l'usa tutti i giorni.





- Ciò significa che fin qui si sono ottenuti migliori risultati dalla comunicazione che dalla percezione di qualità del servizio, specie per gli utenti più assidui. Significa anche che esiste un patrimonio d'immagine su cui la comunicazione e le pratiche di CRM possono fare leva.
- Le esperienze fatte con la Compagnia sono giudicate molto spesso negative (così dice il 25% degli utenti, in generale; più negative fra i pendolari, 40%).
- Le spiegazioni di tali giudizi, richiamano soprattutto gli aspetti fondamentali del servizio: puntualità, pulizia, sicurezza, comfort (90%). Non mancano però riferimenti alla qualità della relazione e a pratiche di CRM (27%). Il prezzo è citato, come elemento critico, solo dall'11% degli utenti.
- In una prospettiva di intervento ("Cosa dovrebbe fare Tla Compagnia ...") il rapporto fra le tre aree è molto diverso. I fondamentali e la relazione, il CRM mantengono il loro peso (rispettivamente 89 e 20%), mentre prezzi e promozioni salgono al 51%.



TAVOLE STATISTICHE



Dom. 1 Le imprese italiane e la PA hanno speso molto negli ultimi anni per facilitare i contatti con i loro clienti e con i cittadini. Usando il telefono, internet, il fax, chiamando un numero verde... si dice che chiunque può ottenere oggi le informazioni che gli servono, può chiedere interventi, ordinare e fare acquisti senza bisogno di spostarsi da casa sua. Il cliente ottiene in un batter d'occhio la risposta che cerca e quello che gli serve. Ma funziona davvero così? Lei è d'accordo?

(Analisi per frequenza d'uso del treno)

	TOTALE %	Tutti i giorni (* %)	1 volta al mese o più %	Più raramente %	Non usano %
• Sì, è proprio così	48	61	53	50	43
• No, non è vero	40	27	36	38	45
• E vero ma solo in parte, a volte sì a volte no, dipende	12	12	11	12	12
	100	100	100	100	100
<i>(n. casi)</i>	<i>(900)</i>	<i>(68)</i>	<i>(243)</i>	<i>(283)</i>	<i>(373)</i>

() I "pendolari" sono compresi anche nel gruppo seguente (1 v. al mese o più)*





Dom. 3 In generale Lei direbbe che con la diffusione dei call center, di internet, dei fax ecc, sia diventato oggi più facile o più difficile ...

	Più Facile %	Più Difficile %	Uguale Non so %
• Raccogliere informazioni sui prodotti, sulle cose che conviene fare	82	4	14
• Ottenere documenti, certificati	49	7	44
• Decidere l'acquisto	58	11	31
• Fare il contratto, acquistare	47	11	42
• Pagare	67	7	26
• Ottenere assistenza in caso di guasti o problemi	35	23	42



IN QUALI SETTORI LE AZIENDE HANNO FATTO MOLTO PER VENIRE INCONTRO AI LORO CLIENTI



	Fatto molto %	Fatto Poco/nulla %	Non so %
• Viaggi in treno, le ferrovie	51	36	13
• Assicurazioni	30	56	14
• Banche	43	48	10
• Grande distribuzione	62	25	13
• Telefoni	78	19	4
• Pubblica amministrazione	27	60	13
• Elettrodomestici	52	28	19
• PC, informatica	84	10	6
• Abbigliamento	30	47	23
• Auto	47	34	19
• Cinema, teatri, concerti	48	35	17
• Viaggi aerei	67	18	15
• Vacanze, turismo	71	17	12
• Musei, mostre	34	37	29



CONOSCENZA E VALUTAZIONE DI ALCUNE SOCIETA'



VALUTAZIONE GENERALE

	Conosce %	Ottima %	Buona %	Così Così %	Cattiva %	Pessima %	Voto Medio (1-10)
• Trenitalia (ferrovie)	93	2	28	41	14	14	4.9
• Autogrill	81	8	66	24	3	1	6.8
• AGIP	78	7	59	31	3	1	6.5
• Alitalia (linee aeree)	74	3	29	52	8	8	5.5
• Anas (strade statali)	70	2	21	56	14	6	5.1
• Società Autostrade per l'Italia	70	2	30	56	7	5	5.5
• Automobile Club d'Italia (ACI)	69	7	51	37	4	2	6.4
• Le aziende di trasporto locale	64	3	36	43	11	8	5.6
• Touring Club Italiano (TCI)	53	8	62	28	1	-	6.7
• Air One (linee aeree)	53	6	62	29	3	-	6.6



CON QUALI AZIENDE HA AVUTO RAPPORTI



	Ha avuto rapporti %
• Trenitalia (ferrovie)	73
• Autogrill	47
• Società Autostrade per l'Italia	45
• AGIP	43
• Le aziende di trasporto locale	41
• Anas (strade statali)	32
• Alitalia (linee aeree)	22
• Automobile Club d'Italia (ACI)	18
• Air One (linee aeree)	17
• Touring Club Italiano (TCI)	7

Dom. 9 Considerando le sue esperienze di viaggio o anche di brevi spostamenti, con quali di queste aziende/enti ha avuto rapporti negli ultimi mesi? Consideri tutti i contatti che Lei può avere avuto con loro, per aver acquistato o usato i loro servizi, per aver chiesto informazioni, ecc. di persona, con dispositivi automatici, al telefono, o su Internet, insomma in tutti i modi possibili.



VALUTAZIONE DEI RAPPORTI CON TRENITALIA

Analisi per frequenza d'uso del treno



	Tutti i giorni %	1 volta al mese o più %	Più raramente %
• Positivi	24	31	35
• Così così	39	38	43
• negativi	37	31	22
	100	100	100



COME CITTADINO CHE USA IL TRENO, QUALE VOTO DAREBBE A TRENITALIA RISPETTOA PUNTUALITA', PULIZIA, SICUREZZA E COMFORT?



	Puntualità %	Pulizia %	Sicurezza %	Comfort %
• 1 (pessimo)	15	17	6	8
• 2	9	14	7	7
• 3	14	16	8	9
• 4	16	20	8	13
• 5	19	15	17	25
• 6	12	10	22	20
• 7	9	5	18	11
• 8	4	2	10	4
• 9	1	1	3	2
• 10 (eccellente)	1	-	1	1
	100	100	100	100
<i>Voto medio (1-10)</i>	4,2	3,7	5,4	4,8
<i>% Voti insufficienza (1-5)</i>	74	82	45	62



SODDISFAZIONE PER LE DIVERSE OCCASIONI DI CONTATTO

1. Avere informazioni



	A bordo treno	In stazione	Al telefono	Su internet
• Soddisfatti	35	43	24	78
• Così così	27	29	18	11
• insoddisfatti	23	26	31	9
• Non ha esperienza	15	2	27	2
	100	100	100	100



SODDISFAZIONE PER LE DIVERSE FORME DI CONTATTO

2. Prenotare



	In stazione	Al telefono	Su Internet
• Soddisfatti	42	18	46
• Così così	29	12	10
• Insoddisfatti	17	18	8
• Non ha esperienza	12	52	36
	100	100	100

SODDISFAZIONE PER LE DIVERSE FORME DI CONTATTO

3. Comperare il biglietto



	In stazione	Al telefono	Su Internet
• Soddisfatti	49	19	41
• Così così	27	12	10
• Insoddisfatti	21	13	9
• Non ha esperienza	3	56	40
	100	100	100



Target di riferimento: Popolazione di età compresa fra 18 e 55 che usano abitualmente diversi mezzi di trasporto, per diversi tipi di percorrenze, utenti domestici di internet.

Campione netto finale: 900 interviste, di cui 527 usano il treno.

Rilevazione: Interviste via Internet. Alert di invito alla compilazione tramite SMS ed invio di e-mail contenente l'indirizzo web a cui collegarsi per accedere al questionario

Campionamento: Estrazione casuale dal Panel di Internauti CE&Co stratificato per sesso, età, area geografica e ampiezza centro. Rappresentativo della popolazione internet

Epoca d'intervista: Febbraio 2005

