

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



Facoltà di Scienze dell'Educazione e della Formazione

Corso di Laurea in Scienze della Formazione

Curriculum Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

**AUTOFORMAZIONE:
STRATEGIA PER FIDELIZZARE IL CLIENTE**

Relatore: Ch.ma Prof.ssa Martina Gianecchini

Correlatore: Ch.ma Prof.ssa Chiara Biasin

Laureanda: Gaia Formenti

Matricola n.: 608147

Anno Accademico 2010-2011

Abstract di 30 pagine su 133

INDICE

INTRODUZIONE ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

1. **CAPITOLO** **ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.**

LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

1.1	Premessa	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2	Cosa significa fidelizzare?	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3	Fedeltà e soddisfazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4	Importanza della fidelizzazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.5	Aspetti strategici: sistemi e strumenti per fidelizzare	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6	Aspetti tattici: come impostare una strategia di <i>loyalty</i> ?	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6.1	Le azioni strategiche-proattive.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6.2	Le azioni strategiche-reattive e tattiche-proattive	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.6.3	Le azioni tattiche-reattive	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.7	Conclusioni	Errore. Il segnalibro non è definito.

2. **CAPITOLO** **ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.**

FIDELIZZARE IL CLIENTE DI UN ENTE FORMATIVOERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

2.1	Premessa	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2	Le aziende che erogano servizi	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.1	La diffusione dei servizi	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.2	Cos'è un servizio.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2.3	Il CRM nelle aziende di servizi.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3	Gli enti che erogano formazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.1	Difficoltà e limiti, potenzialità e obiettivi	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.4	Conclusioni	Errore. Il segnalibro non è definito.

3. **CAPITOLO** **ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.**

STRUMENTO ELABORATO PER LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE A.Mi.Co: IL CASO

GRUEMP S.N.C...... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

3.1	Premessa	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2	Chi è GRUEMP s.n.c. ?	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3	Progettazione di uno strumento di autoapprendimento per il cliente	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4	PDCA: Pensare, Pianificare, Agire	Errore. Il segnalibro non è definito.

3.4.1	Come è nata l'idea	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4.2	L'importanza dell'autoapprendimento in ambito formativo	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.4.3	Elaborazione dei dati.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5	Questionario per l'autoapprendimento.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.1	Struttura del questionario	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.2	Questionari seminar: "Corsa Nella Luce"	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.3	Questionari seminar: "La Scelta"	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.4	Questionari seminar: "Motivati per Motivare".....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.5.5	Questionari seminar: "FiloStraTa"	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.6	Prospettive di applicazione.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.7	Conclusioni	Errore. Il segnalibro non è definito.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI **ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.**

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA..... ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.

Libri e articoli.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Sitografia.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Seminari e conferenze	Errore. Il segnalibro non è definito.

INTRODUZIONE

“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world.”

Nelson Mandela

All'interno del vasto scenario della formazione sono innumerevoli gli aspetti interessanti da poter approfondire ed esplorare, il mio progetto nasce dall'interesse personale verso il *life long learning education* e, in particolare, verso le differenti opportunità di apprendimento esperienziale che l'adulto ha modo di vivere e sperimentare lungo l'arco della propria vita.

Questo lavoro è stato realizzato in collaborazione con l'azienda presso la quale ho svolto il tirocinio formativo e focalizza la propria attenzione sul tema della fidelizzazione del cliente all'interno di un ente formativo, in vista della creazione di uno strumento che contribuisca da un lato all'aumento del livello di soddisfazione del cliente e il legame che lo stesso crea con l'azienda, dall'altro all'autoformazione dell'adulto. All'interno dell'elaborato vengono trattate tematiche di marketing relative al *Customer Relationship Management*, la fidelizzazione del cliente e la soddisfazione dello stesso oltre che le differenti strategie di *loyalty* utilizzate per mantenere alto il grado di fedeltà della clientela nei confronti dell'azienda. Un focus particolare riguarda le caratteristiche delle aziende che offrono servizi e le peculiari modalità di fidelizzazione del cliente in relazione al prodotto venduto dalle stesse; vengono trattati aspetti quali l'autoformazione dell'adulto e l'importanza che questa ha per l'apprendimento dei concetti formativi.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di fornire un'analisi completa degli aspetti di fidelizzazione del cliente all'interno di un'azienda che eroga formazione, cercando di prendere in considerazione le diverse variabili della clientela e del prodotto venduto presenti in questo ambito professionale. Nonostante la ricerca effettuata si sia svolta all'interno di uno specifico ente formativo, le riflessioni contenute all'interno del lavoro risultano efficaci per molte altre realtà formative che vendano un prodotto con le medesime caratteristiche di base di quelle prese in considerazione all'interno di questo elaborato.

Oltre a questi aspetti analizzati ho cercato inoltre di creare uno strumento che possa essere utile per due scopi principali: aumentare la soddisfazione, la fedeltà e semplifi-

care l'utilizzo dei prodotti acquistati dalla clientela offrendo un servizio aggiuntivo che sia in grado di approfondire aspetti sperimentati ed appresi all'interno di esperienze formative, che possa da un lato generare valore aggiunto all'esperienza stessa e che incentivi l'acquisto del cliente in relazione ai diversi bisogni formativi che si manifestano; d'altro lato questo può essere un efficace strumento di autoformazione per favorire l'apprendimento di concetti formativi, approfondire la propria conoscenza su tematiche di formazione e stimolare continuamente la persona verso un apprendimento e Miglioramento Continuo.

Il progetto è strutturato in tre capitoli, la prima parte approfondisce gli aspetti di fidelizzazione all'interno delle aziende soffermandosi sull'importanza che il *customer marketing* riveste all'interno di una qualsiasi organizzazione; viene analizzata la fidelizzazione della clientela che consente all'azienda di poter sviluppare relazioni solide e fruttifere con i propri clienti e si prende in considerazione il rapporto e il legame tra fedeltà e soddisfazione, analizzando inoltre i differenti strumenti e le strategie esistenti per favorire la fidelizzazione della clientela e per incentivare la creazione di rapporti duraturi con gli acquirenti.

Nel secondo capitolo la focalizzazione si concentra sulle strutture che erogano servizi, il cui prodotto è quindi un bene intangibile; considerando questi aspetti è importante prendere in considerazione le caratteristiche specifiche e le particolari modalità di fidelizzazione che è maggiormente opportuno utilizzare all'interno di strutture di questo genere, in particolare vengono studiate le aziende che erogano prodotti formativi, valutando i limiti e le potenzialità che sono presenti nel processo che porta l'azienda a legare a sé il cliente.

Dopo queste riflessioni il terzo capitolo analizza una specifica realtà formativa, l'attenzione si rivolge quindi ad un'azienda che eroga servizi formativi, considerando i differenti prodotti che questa offre e le modalità di fidelizzazione già presenti all'interno della stessa; presentando l'analisi di un particolare ambito formativo all'interno del quale l'azienda lavora da anni e prendendo in considerazione l'importanza dell'apprendimento auto-diretto ho cercato di strutturare un prodotto formativo che potesse, tramite l'efficace leva dell'autoformazione, fidelizzare il cliente dell'azienda fornendo a questo ulteriori opportunità formative, in vista della creazione di un legame solido con l'ente di riferimento.

1. CAPITOLO

LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE

“The customer is the most important part of the production cycle”.

Edwards Deming

1.1 Premessa

Fino a qualche decennio fa le imprese erano orientate ad un modello produttivo strutturato secondo una logica di “produzione di massa” in cui la tecnologia dell’*assembly line* e il paradigma industriale tayloristico si caratterizzavano come elementi chiave, finalizzati all’incremento produttivo.

L’approccio storicamente adottato dalle aziende si focalizzava su presupposti di prevedibilità e controllo dell’ambiente, necessità di condurre le esigenze della domanda entro limiti ben definiti e considerazione del consumatore come variabile esterna all’impresa, passiva e altamente condizionabile. Basti pensare che nel 1922 H. Ford, all’interno di uno dei suoi testi più importanti, scriveva: «*Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black*» [Ford 2006]. Con questa sua affermazione dichiarava quindi esplicitamente il fatto che in quel momento la priorità della sua azienda fosse di produrre in modo rigido e inflessibile quel tipo di prodotto senza adattarsi, in nessun modo, alle esigenze del “consumatore”.

Con il passare del tempo si comprese poi che questo “consumatore” non era semplicemente un’entità al servizio completo dell’organizzazione ma aveva proprie caratteristiche peculiari, esigenze e desideri specifici che, per riuscire a vendere il proprio prodotto, l’azienda era inevitabilmente chiamata a soddisfare. In particolare fu introdotto negli anni ‘50 del ‘900 il concetto di *Lean Production*, alla base del Toyota Production System, che rispondeva all’esigenza di rimuovere di ogni tipo di dispendio superfluo presente all’interno del processo produttivo. Per perseguire l’eliminazione degli sprechi si operava quindi su tutti gli aspetti caratterizzanti della produzione, dal primo all’ultimo anello della catena, in un’ottica di Miglioramento Continuo e a piccoli passi, il cosiddetto

to Kaizen. Il Sistema Toyota utilizzava il termine Kaizen rifacendosi al suo significato etimologico, *kai* cambiamento e *zen* bene, e considerandolo come una metodologia di lavoro utilizzata dall'impresa, a tutti i livelli, per garantire in ogni fase del processo produttivo un miglioramento incrementale e continuo [Perrella 2009].

Proprio in questo clima di trasformazione si inizia quindi ad approcciarsi al "cliente" in modo flessibile, dinamico e vengono tracciati i presupposti per favorire la produzione di valore aggiunto mediante ogni singolo passaggio del processo di produzione.

All'interno di questo scenario, il primo capitolo si propone di illustrare in maniera generale il concetto di fidelizzazione del cliente, originato proprio da tale mentalità produttiva che mette in primo piano non solo ed esclusivamente le esigenze aziendali, ma anche e soprattutto (come vedremo in seguito) le circostanze esterne all'organizzazione, focalizzandosi in particolar modo sulla risorsa primaria di cui un'impresa può avvalersi: il cliente.

1.2 Cosa significa fidelizzare?

Nella società contemporanea la valorizzazione e creazione di un rapporto continuativo con i propri clienti, è diventato uno tra gli obiettivi primari di ogni azienda; il *management* aziendale ha infatti compreso quanto sia importante attribuire il giusto valore alla figura che si trova ad essere destinatario del processo produttivo ma che ne condiziona il flusso fin dai primi stadi. All'interno di un contesto continuamente mutevole, qual è quello che caratterizza la nostra società, diventa fondamentale adottare una strategia competitiva che si proponga, in primis, di sviluppare abilità e competenza finalizzate all'incremento della fedeltà e fidelizzazione del cliente.

L'investimento dell'organizzazione in rapporti duraturi e stabili con il consumatore risulta essere di beneficio per entrambe le parti in causa, l'acquirente ha un ricavo in termini di beni, servizi e soddisfazione, il venditore d'altro canto può ottenere denaro, lavoro e fedeltà da parte del proprio consumatore; la relazione commerciale permette infatti all'azienda di avere ricavi continuativi nel lungo periodo. È importante per l'organizzazione poter investire nel rapporto di fedeltà con la clientela (come vedremo in seguito) per evitare di impiegare continuamente energie nella ricerca di nuovi clienti, per poter sfruttare la forza strategica che il cliente soddisfatto può esercitare a favore dell'azienda e per il consolidamento di un rapporto di cooperazione e mutua soddisfazione con il cliente [Pride e Ferrel 2010].

Mentre in passato l'azienda si poteva permettere di fissare una propria struttura organizzativa semplicemente sulla base dei prodotti venduti o dei servizi offerti, senza curarsi dell'acquirente, con la liberalizzazione dei mercati e l'aumento della concorrenza, il cliente ha oggi davanti a sé un ventaglio di alternative possibili, volte a soddisfare il proprio bisogno. Le organizzazioni hanno quindi dovuto elaborare strategie che da un lato intervenissero dal punto di vista economico sulla produzione e dall'altro andassero a incrementare e rendere continuativa la relazione con il destinatario del proprio prodotto.

L'attenzione dell'impresa si è quindi spostata verso chi acquista e, in particolare, nei confronti di chi ha già acquistato ed è quindi un cliente acquisito; un rapporto già iniziato è fruttifero per l'impresa per il fatto che i primi *steps* di conoscenza sono già stati affrontati, la focalizzazione pertanto si concentra su aspetti di accoglienza di nuove richieste del cliente e dimostrazione di voler soddisfare le sue necessità, in questo senso quindi l'azienda si è fatta conoscere dall'acquirente ed ha già affrontato il primo scoglio di primo contatto con lo stesso. Ciò che è importante nel momento in cui un cliente ha già accettato l'azienda come eventuale fornitore, all'interno delle sue possibili alternative, è iniziare ad impostare un rapporto con lo stesso che incentivi nuovi acquisti e faccia comprendere al consumatore una garanzia di qualità e di sicurezza da parte dell'impresa.

A questo proposito si introduce all'interno del lessico aziendale il termine "fidelizzazione", processo in relazione al quale si sviluppano le fasi di progettazione, produzione e vendita tenendo in considerazione soprattutto il cliente. Il termine "fidelizzare" significa letteralmente "rendere fedele, stabile" [Gabrielli 2011] in riferimento alla relazione che l'organizzazione instaura con l'acquirente: in particolare con questo vocabolo si indicano tutte le strategie di marketing messe a punto da un'azienda al fine di agevolare il mantenimento di un rapporto duraturo nel tempo con il consumatore.

Il cliente diventa quindi il fulcro delle strategie elaborate dall'azienda, la capacità di stabilire un rapporto profittevole e duraturo con quest'ultimo risulta essere l'obiettivo primario da raggiungere per incrementare la profittabilità. Attraverso la creazione di una strategia *customer-driven* [Kotler e Armstrong 2006] il *management* aziendale si propone di trovare, attrarre, tenere saldi e coltivare i clienti mediante una proposta di valore che sia in grado di fornire benefici al consumatore, per il soddisfacimento dei suoi bisogni.

La fidelizzazione è una delle diverse fasi che compongono il Customer Relationship Management (CRM), termine con cui si designa l'intero processo di genesi e consoli-

damento di relazioni profittevoli con il cliente. Il fulcro delle attività di quest'area del marketing si concentra nel costruire, incrementare, mantenere nel tempo e continuare a coltivare relazioni efficaci con una clientela che sia in grado di generare un buon profitto; per raggiungere questi obiettivi il CRM utilizza tutte le informazioni che l'impresa riesce ad ottenere e raccogliere riguardo al cliente sia in modo diretto che indiretto, al fine di accrescere il livello di soddisfazione di ogni consumatore. Il segreto del *Customer Relationship Management* sta nell'applicazione del marketing *one to one* ovvero una strategia che l'azienda adotta per soddisfare il proprio cliente, cercando di personalizzare il più possibile l'offerta adattandola alle esigenze del singolo, per ottenere un rapporto privilegiato con ciascun acquirente [Peppers, Rogers e Dorf, 2000].

Nel percorso che porta alla massimizzazione del valore generato dalla relazione impresa-cliente si possono identificare tre sotto-obiettivi: quello di *acquiring*, ovvero l'acquisizione e l'accrescimento della base della clientela in termini quantitativi, *stimulating*, che consiste nell'incrementare la redditività del cliente acquisito a livello aziendale e, da ultimo, il *retaining*, vale a dire la conservazione, il mantenimento e la creazione di un rapporto fedele e duraturo con la clientela.

Il nostro focus si inserisce quindi in quest'ultimo obiettivo del CRM con cui si mira a fidelizzare il cliente attraverso un marketing personalizzato e di qualità per poter soddisfare le sue esigenze e trarre dalla relazione aspetti benefici per l'organizzazione.

Il cliente fidelizzato porta benefici da più punti di vista, non soltanto rimanendo un potenziale e costante acquirente nei confronti dell'organizzazione ma anche per la promozione del passaparola e per molti altri aspetti che in seguito dettaglierò in modo più specifico. La fidelizzazione ha un ruolo predominante nella definizione del rapporto tra l'azienda e il cliente-consumatore, essa consente infatti di determinare la scelta convinta e ripetitiva di un prodotto da parte dell'acquirente. Riuscire a soddisfare le esigenze del cliente facendolo sentire al primo posto dal momento di contatto iniziale con l'azienda fino alla fase cosiddetta del post-vendita è sicuramente un aspetto distintivo e che consente non solo la vendita immediata del prodotto o servizio in questione, ma apre anche la strada all'instaurazione di un rapporto di fiducia, grazie al quale il cliente è incentivato a replicare l'acquisto, nella medesima organizzazione, nel momento in cui gli si presentasse la necessità.

Le imprese si sono accorte da tempo che con la perdita di un cliente viene meno non soltanto una vendita, ma l'intero flusso di acquisti che questo avrebbe potuto effettuare nel corso della propria vita se fosse rimasto fedele all'impresa; è importante quindi che l'azienda conosca il cliente e che consideri il valore del ciclo di vita dello stesso (*cu-*

stomer lifetime value) per poter pianificare in modo specifico e ad hoc percorsi di offerta sul mercato, indirizzati ai differenti consumatori [Cavallone 2000]. La consapevolezza dell'azienda riguardo ai movimenti del cliente è infatti un aspetto da non trascurare perché permette di valutare i punti di forza e di debolezza del rapporto commerciale nelle diverse fasi di acquisizione, ingresso, sviluppo e discesa o, talvolta, rottura e consente inoltre di prevedere un flusso di andamento futuro del rapporto con il cliente.

1.3 Fedeltà e soddisfazione

Un elemento chiave per ottenere la fidelizzazione è, senza dubbio, la gestione della soddisfazione del cliente perché è stretto il legame tra questi due aspetti che delineano la relazione tra consumatore e impresa.

Il cliente si riterrà soddisfatto nel momento in cui le prestazioni di un determinato acquisto si rivelano conformi o addirittura maggiori riguardo alle aspettative, al contrario si avrà un'insoddisfazione del cliente qualora le prestazioni dovessero essere inferiori alle attese. Un cliente soddisfatto ha sicuramente maggiori probabilità di legarsi fedelmente ad un'organizzazione, la singola soddisfazione non è però sempre condizione sufficiente per originare la fedeltà, è necessario infatti che si verifichino più episodi di soddisfazione per consolidare il rapporto di fedeltà tra il cliente e l'azienda, più esperienze positive e soddisfacenti contribuiscono a generare un legame di fedeltà. Il legame esistente tra soddisfazione e fedeltà del cliente è descritto in modo chiaro tramite un grafico in cui si evidenzia il fenomeno di *isteresi della fedeltà* [Busacca, 2001].

In questo grafico viene illustrato come la relazione tra fedeltà e soddisfazione sia connotata da una sorta di inerzia che porta il cliente a dirsi soddisfatto solo dopo un certo numero di esperienze positive e di soddisfazione all'interno di un determinato contesto di acquisto; in modo analogo il cliente fedele non abbandona il fornitore alla prima delusione ma è necessario che si verifichino diversi episodi negativi o di insoddisfazione per generare il distacco commerciale.

Più dettagliatamente i fattori di inerzia sono determinati sia da motivazioni soggettive che da cause oggettive; nel primo caso ci si riferisce ai clienti tendenzialmente scettici che diventano in seguito realmente fedeli (rappresentati nel grafico dalla curva ascendente), queste persone hanno bisogno di sperimentare più episodi di soddisfazione per far maturare un atteggiamento fedele nei confronti del fornitore.

Alcuni clienti abitualmente fedeli invece, sviluppano un legame affettivo con l'azienda o la marca tradizionale e attendono che la soddisfazione si riduca entro un certo livello

per iniziare un percorso di abbandono (curva discendente), tendono quindi a dare, per così dire, una “seconda possibilità”.

Con il termine cause oggettive si intendono i meccanismi strategici che un'azienda adotta per l'acquisto di prodotti sul mercato, per esempio il fatto di avere diversi fornitori e non affidarsi ad uno unico ha influenza nella definizione del rapporto di fedeltà con una singola azienda.

La soddisfazione del cliente può inoltre essere *istantanea*, ovvero derivata dal livello di soddisfazione percepito a seguito di una singola esperienza, oppure *cumulata*, generata quindi da diversi episodi di soddisfazione vissuti in momenti consecutivi [Busacca 2001].

A seconda della differente combinazione tra le variabili soddisfazione e fedeltà, si possono delineare tre principali fasi del processo di fedeltà: fedeltà a rischio, fedeltà in discussione e fedeltà stabile [Busacca 2001].

- *Fedeltà a rischio*: in questo caso il cliente si troverà nella situazione caratterizzata da bassa soddisfazione istantanea e soddisfazione cumulata anch'essa su bassi livelli, si parla quindi di equilibrio instabile perché il cliente è portato in modo più o meno consapevole a cambiare fornitore; la situazione rimarrà stabile solo nel caso in cui non vi siano per l'acquirente alternative qualitativamente più elevate, quando vi sia un monopolio formale da parte del fornitore o nel caso in cui i costi di passaggio siano particolarmente significativi e non risulti quindi conveniente modificare la situazione;
- *Fedeltà in discussione*: si può verificare in due casi, si parla di *discussione negativa* nel caso in cui in una situazione di tendenziale soddisfazione cumulata positiva si inseriscono una serie di esperienze negative che sollevano nel cliente alcuni dubbi circa il rapporto di fedeltà instaurato con il fornitore, nel caso invece di *discussione positiva* si hanno una serie di esperienze negative che hanno abbassato drasticamente il livello di soddisfazione a cui però si sovrappongono episodi di esperienze positive;
- *Fedeltà stabile*: in questo ultimo caso ci troviamo in un contesto in cui la soddisfazione cumulata è già elevata e a questa si aggiunge una serie ripetuta di esperienze positive, tale situazione è quella che incentiva il cliente a rimanere ben saldo al proprio fornitore, portando avanti rapporto di fedeltà con lo stesso.

Come abbiamo visto sia dal grafico proposto che dalle riflessioni precedentemente esposte, la soddisfazione è un elemento decisivo per la maturazione della *customer lo-*

yalty o, più comunemente detta, fidelizzazione del cliente; credo sia significativo dedicare una piccola parte alla definizione degli aspetti chiave che delineano la soddisfazione del cliente perché è anche da questi elementi che l'azienda parte per progettare il proprio servizio e per renderlo il più possibile conforme alle aspettative di colui il quale risulterà essere il fruitore del prodotto-servizio.

Parlando di *customer satisfaction* ci riferiamo al grado di appagamento percepito dal cliente rispetto ad un determinato acquisto o ad un progetto vincente in relazione a quelle che erano le sue aspettative iniziali; il concetto di soddisfazione è quindi uno stato relativo che dipende da un insieme di fattori sia espliciti che latenti riguardo ai bisogni e le aspettative del cliente [Kotler e Armstrong 2006].

Il grado di soddisfazione complessivo della clientela emerge dal confronto tra le prestazioni del prodotto o servizio acquistato e le aspettative che l'acquirente aveva nel momento dell'acquisto, pertanto, quanto più l'organizzazione cerca di conoscere il cliente e creare con questo una relazione significativa, tanto più riuscirà a soddisfarne le esigenze e i bisogni espressi in modalità più o meno esplicita, riducendo la possibilità che questo acquisti dai competitor dell'azienda. D'altro canto un alto livello di soddisfazione derivante dall'acquisto porterà il cliente a mantenere un rapporto costante o privilegiato con il proprio fornitore; il rapporto tra *customer loyalty* e *customer satisfaction* è pertanto di reciproca influenza e, pur non seguendo una regola precisa, risulta condizionante all'interno della relazione che l'azienda intraprende con il cliente.

1.4 Aspetti tattici: come impostare una strategia di *loyalty*?

Dopo aver trattato l'importanza della fidelizzazione e avendo anche parlato degli aspetti strategici, ovvero mezzi e strumenti a disposizione dell'azienda per sviluppare un marketing relazionale in cui al primo posto venga messo il cliente, in questa parte ci occuperemo della dimensione tattica: azioni e metodologie di *loyalty*.

Parlando di azioni ci riferiamo a tutti gli aspetti pragmatici e concreti che portano in modo immediato all'incremento del valore e della soddisfazione da parte del cliente; queste possono essere proattive, fatte quindi in ottica di prevenzione e anticipazione oppure reattive, in modo correttivo a posteriori, attendendo pertanto che il cliente dimostri il suo intento di infedeltà. La letteratura segnala quanto sia utile, al fine di valutare l'impatto delle singole iniziative promosse alla clientela, classificare le azioni secondo due criteri: l'*orientamento* e la *fase* [Busacca 2001].

L'orientamento è l'orizzonte temporale e competitivo che vuole assumere l'azione, mentre la fase delinea la natura stessa dell'azione e il tipo di risultati attesi; in base a questi due parametri si classificano quindi le azioni suddividendole in quattro tipologie principali, ovvero *strategiche*, *tattiche*, *proattive* e *reattive*.

Le prime, *azioni strategiche*, sono interventi strutturati per creare una maggiore soddisfazione del cliente, talvolta richiedono un lungo tempo di realizzazione; di solito questi interventi hanno un impatto significativo sulla struttura aziendale e possono generare effetti rilevanti in termini di fidelizzazione nel medio e lungo termine, nel caso in cui siano strutturate in modo specifico sull'organizzazione, facendo leva quindi sulle *core competences* aziendali, sono difficilmente imitabili.

L'obiettivo di un intervento di questo tipo viene raggiunto percorrendo due strade: aumentando il valore erogato nei confronti del consumatore, migliorando quindi i benefici o diminuendo i problemi provocati al cliente e riducendo i costi, ovvero mantenendo un alto livello di qualità ma ad un prezzo inferiore rispetto alla concorrenza.

Tra le azioni strategiche è importante segnalare quelle che intervengono sul posizionamento e quelle strutturate per il miglioramento del *customer care*, talvolta attraverso il potenziamento del *customer profiling* del cliente.

Le *azioni tattiche* hanno invece lo scopo di ottenere un rapido feedback in termini di riduzione del *churn rate* (tasso di abbandono della clientela), queste sono solitamente brevi e hanno un modesto impatto sull'organizzazione. Proprio per la loro natura e finalità sono da un certo punto di vista di semplice e rapida realizzazione e, quindi, facilmente imitabili, dall'altro gli effetti sono limitati (tipico esempio di azioni tattiche sono i programmi a punti).

La terza categoria è quella delle *azioni proattive*, sono operazioni che mirano a distrarre il cliente dallo scenario concorrente e si focalizzano sulle due fasi più critiche del processo che accompagna il prodotto dall'acquisto all'abbandono: la fase di familiarizzazione e quella di percezione del problema. La caratteristica fondamentale di queste azioni è quella di puntare alla soddisfazione del cliente all'interno del normale ciclo d'uso del prodotto; esempi di azioni proattive si riconoscono nella realizzazione di programmi, progetti, strumenti aziendali di perfezionamento del proprio prodotto e servizio nei confronti del cliente, che siano in grado di mantenere l'offerta ad un livello qualitativamente più elevato e soddisfacente rispetto alla concorrenza. In questa categoria si collocano le azioni di fidelizzazione che hanno come obiettivo principale quello di far comprendere al cliente come l'organizzazione lavori continuamente per far sì che

quest'ultimo possa beneficiare in modo completo ed esaustivo dei prodotti acquistati e sia certo di trovare sempre all'interno dell'impresa qualità, serietà e innovazione.

L'ultima categoria è quella delle *azioni reattive* ovvero quelle che tentano di recuperare il cliente che ha già intrapreso il percorso di abbandono del rapporto o che, addirittura, abbia già scelto di affidarsi alla concorrenza. Esempi di questa parte di operazioni sono i *retention team* (strutturati appunto per il recupero del cliente, per proporre offerte personalizzate o altri tipi di servizi, tentando di ripristinare il rapporto con esso) o, in generale, tutte le azioni di *win-back* (azioni commerciali, formulazioni di sconti quantità o varietà rivolte ai clienti approdati nelle mani di altri fornitori con l'obiettivo di ottenerne il rientro).

Quando l'organizzazione imposta una strategia di *loyalty*, facendo uso di diverse azioni finalizzate all'aumento della fedeltà della clientela, si accosta quindi a una delle tipologie sopracitate; nella maggior parte dei casi però, si riscontra un incrocio delle caratteristiche fondamentali delle azioni di fidelizzazione, diventa quindi utile segnalare tre raggruppamenti (Figura 4), ottenuti tramite l'incrocio tra le categorie precedenti, differenti per obiettivi perseguiti:

- Azioni strategiche-proattive;
- Azioni strategiche-reattive e tattiche-proattive;
- Azioni tattiche-reattive.

1.5 Conclusioni

All'interno di questo capitolo ho cercato di dare una panoramica generale circa gli aspetti salienti della fidelizzazione del cliente per poter poi proseguire con il resto dell'elaborato e focalizzarmi sui punti chiave che hanno caratterizzato la strutturazione del mio progetto.

Il passaggio ad una logica di orientamento al cliente è anche il primo tra i punti fondamentali inseriti all'interno della normativa ISO 9001:2008 che delinea gli otto principi della Qualità Aziendale in cui si definisce che l'organizzazione debba comprendere le esigenze presenti e future dei clienti soddisfacendo non solo i bisogni espliciti, ma anche quelli impliciti e latenti di quest'ultimo [Galliani 2010].

Per entrare in una logica di Miglioramento Continuo è quindi fondamentale, al giorno d'oggi, che l'azienda si predisponga per mettere il cliente al primo posto e che strutturi la propria attività con l'obiettivo di fornire allo stesso eccellenti prodotti, risultati e performance per generare un buon livello di soddisfazione che consenta l'accrescimento della fedeltà. Fidelizzare il cliente è, come abbiamo visto, un obiettivo strategico che

diventa sostanziale nel momento in cui l'impresa comprende quanto effettivamente il *customer lifetime value* dia profitto in termini qualitativi e quantitativi alla stessa; ci sono diverse modalità con cui l'azienda può suscitare la genesi di fedeltà nella clientela, come mostrato precedentemente, e ognuna di queste è particolarmente adatta ad un determinato contesto a seconda dei fattori interni ed esterni che incidono sull'impresa e sul cliente. Proseguendo con questo ragionamento, nel continuo dell'elaborato focalizzerò la mia attenzione sulla fidelizzazione all'interno di aziende che si occupano della produzione ed erogazione di servizi, in particolare servizi formativi, mostrando le forme e modalità di fidelizzazione in queste strutture.

2. CAPITOLO

FIDELIZZARE IL CLIENTE DI UN ENTE FORMATIVO

“La nostra è un’economia dei servizi, e lo è già da diverso tempo”

Karl Albrecht e Ron Zemke

2.1 Premessa

Le differenti modalità per fidelizzare il cliente, che si utilizzano in diversi contesti aziendali, devono essere adattate al *target* dell’organizzazione, al contesto di riferimento e, non ultimo, alla tipologia di prodotto che l’azienda è chiamata a vendere.

All’interno di questo capitolo l’attenzione si concentrerà ad analizzare una particolare tipologia di prodotto con specifiche caratteristiche che ne condizionano quindi la modalità di gestione, progettazione, produzione, e vendita al pubblico: il servizio.

All’interno delle strutture che erogano servizi, le modalità di fidelizzazione sono ovviamente condizionate dalle peculiarità che contraddistinguono il loro prodotto da una comune merce presente sul mercato; in questo senso è importante comprendere come queste aziende hanno cominciato a diffondersi, quali sono stati i cambiamenti sociali che hanno favorito lo sviluppo del settore terziario (in cui si collocano le aziende che producono servizi) e in che modo un bene intangibile si differenzia dal resto dei prodotti.

Nella seconda parte del capitolo il focus sarà sulle aziende che vendono prodotti formativi, un particolare tipo di servizio, in questo caso si prenderanno in esame le peculiarità dei diversi interventi di formazione per poter comprendere quali sono le migliori modalità di gestione del prodotto, in vista della vendita e con l’obiettivo di generare valore aggiunto (soddisfazione) per il cliente.

2.2 Le aziende che erogano servizi

Avete mai pensato, uscendo dall'ufficio, di dirigervi direttamente verso un fast-food o un ristorante anziché cucinarvi autonomamente la cena? Vi è capitato di necessitare di un corso di inglese avanzato per migliorare il vostro livello di conversazione e comprensione della lingua? L'ultimo viaggio vissuto in un villaggio turistico era forse organizzato e strutturato da un'agenzia di viaggi? Avete preso la decisione di affidare i vostri soldi ad una banca? Siete abituati a tagliarvi i capelli davanti allo specchio di casa o forse vi recate in un negozio di parrucchieri?

Il concetto è chiaro: la nostra società ruota attorno alla categoria dei servizi e, sempre più, l'uomo ne diventa un costante fruitore.

2.2.1 La diffusione dei servizi

Nell'economia contemporanea, il concetto di valore, non è più legato solamente all'esistenza di un bene concreto e materiale, bensì alla performance di un sistema nel tempo. Dagli anni '70, momento in cui si è registrato un crollo dei tassi di crescita economica, è iniziato il passaggio verso un'economia focalizzata sul servizio; considerando il fatto che la maggior parte della domanda che prima si concentrava sul prodotto si è diretta oggi verso i più diversificati servizi, possiamo dire che il settore del terziario ha assunto quindi, negli ultimi decenni, un'importanza sempre più significativa.

La progressiva terziarizzazione è un fenomeno che accomuna tutte le economie avanzate ed è legata, in particolare, al mutamento di molteplici fattori all'interno della domanda e alla crescente elasticità della stessa verso alcune tipologie di servizi.

La richiesta si è spostata gradualmente nei confronti di beni intangibili per diverse motivazioni: da un lato le aziende stanno aumentando la domanda intermedia, la domanda di input per la produzione e sta inoltre crescendo la domanda dei servizi legati a tempo libero, sport, formazione, viaggi, supporto informatico, consulenza, servizi connessi alla salute e alla cura del corpo, ricerca e selezione del personale [Grönroos 1994].

Alla base di tutte queste trasformazioni vi è comunque un mutamento generale della società che sviluppa un atteggiamento diverso nei confronti della vita e della gestione dei propri bisogni e desideri; gli acquisti della popolazione si indirizzano in modo predominante nei confronti di organizzazioni che propongono servizi.

È difficile localizzare un fattore determinante per la crescita del settore dei servizi, piuttosto si può parlare di una combinazione di diversi fattori che hanno contribuito allo svi-

luppo del terziario; in generale si riassumono le cause principali di questo cambiamento in quattro gruppi [Van Looy, Gemmel e Van Dierdonick 2003]:

- aumento complessivo di benessere;
- cambiamenti sociologici;
- aumento di complessità in ambito privato e aziendale;
- cambiamenti tecnologici e ambientali.

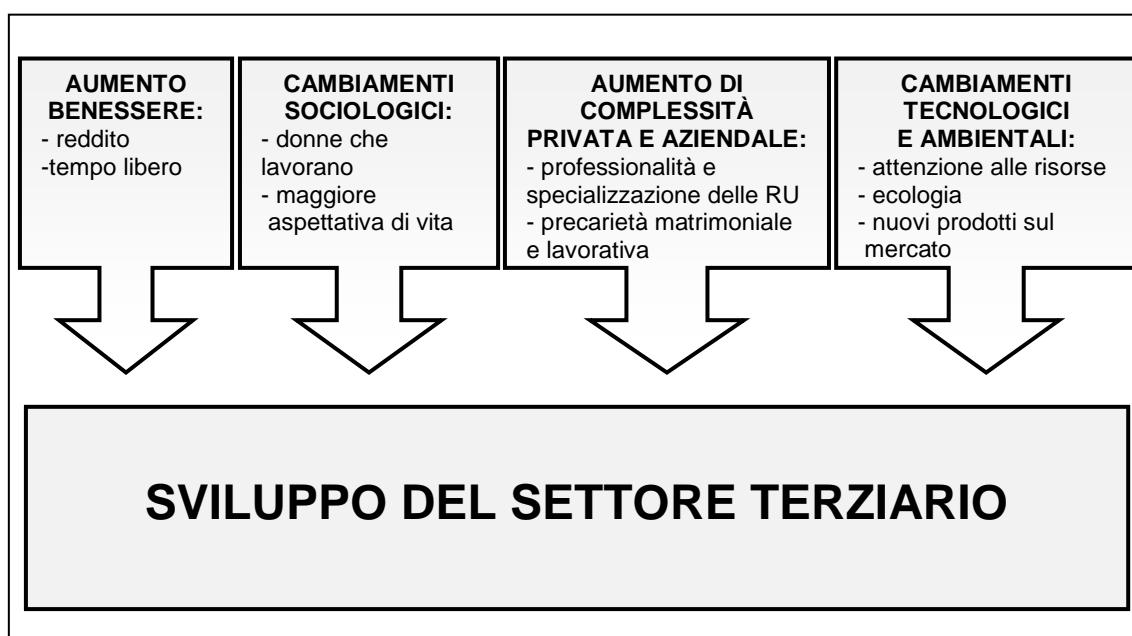


Figura 1 – Fattori incidenti nello sviluppo del terziario

Con l'espressione *aumento del benessere* si fa riferimento all'incremento del reddito economico che ha inciso in termini di abitudini di acquisto del consumatore che è passato da una condizione di povertà economica ad un crescendo progressivo delle proprie potenzialità di acquisto, trovandosi quindi nella condizione di non dover più semplicemente soddisfare i propri bisogni primari ma di poter sopperire anche ad eventuali bisogni o desideri superflui. Questo fenomeno, studiato da Ernst Engels e denominato appunto *Engel's Law*, evidenzia come le persone che si trovano in una situazione di povertà hanno la necessità di investire tutti i propri risparmi nella soddisfazione di bisogni necessari di vita (quali cibo e riparo); nel momento in cui il loro reddito è in crescita e riescono ad appagare in modo soddisfacente le loro necessità primarie, decidono quindi di rivolgere gli acquisti ad articoli abbigliamento, cura personale, viaggi, prodotti per il benessere ed altri servizi di questa entità che potrebbero dirsi superflui. L'orientamento verso nuove tipologie di acquisto può essere spiegato in modo più dettagliato con specifico riferimento alla nota Gerarchia dei Bisogni di Maslow (1954), nel-

la cosiddetta “Piramide dei Bisogni” vengono individuati cinque livelli di bisogni, gerarchicamente ordinati, di fronte ai quali la persona è spinta a ricercare il livello successivo solo nel momento in cui quello inferiore è stato appagato.

Le persone con reddito in crescita passano quindi dalla ricerca di beni concreti, all’acquisto di servizi di varia natura, questo è il principale cambiamento avvenuto negli ultimi decenni: il consumatore ha modificato il proprio standard di acquisto, conseguentemente alla crescita di reddito. Ricchezza e benessere in aumento hanno modificato le abitudini dell’acquirente, molte mansioni che prima venivano svolte autonomamente o delegate solo in caso di necessità (manutenzione degli spazi verdi, trattamenti estetici, pulizia degli ambienti, consulenza aziendale, supporto informatico) vengono oggi quasi completamente affidate all’esterno in *outsourcing*. Il benessere diffuso ha consentito alla persona di potersi dedicare non più semplicemente alla soddisfazione dei propri bisogni fisiologici, di sicurezza o di appartenenza ma anche agli aspetti di autostima, eterostima e autorealizzazione, rivolgendosi quindi all’acquisto di un bene non più concreto, prodotto in fabbrica, il cui consumo è separato dalla vendita, bensì di qualcosa di intangibile, prodotto nell’interazione e che ha il suo processo di utilizzo durante la vendita dello stesso.

Sempre all’interno di questa categoria un fattore di incidenza è il tempo libero che influisce nell’ampliamento della domanda nei confronti di agenzie viaggi per le vacanze, corsi di formazione sia personale che professionale, luoghi di villeggiatura e svariate proposte di *fitness* o *wellness* per poter soddisfare lo svago e il relax di cui necessita il consumatore.

All’interno dei *cambiamenti sociologici*, determinanti per lo sviluppo del terziario, troviamo l’alta percentuale di donne che attualmente lavorano, questa ha influenzato in molti aspetti lo sviluppo dell’economia; la donna infatti non ha più tutto il tempo che precedentemente le era affidato per la cura della casa, delle faccende familiari, domestiche e dei figli. È aumentata la domanda per l’accesso a scuole materne o strutture di asilo nido, baby-sitter o collaboratrici domestiche o servizi di pulizia per i lavori di casa, utilizzo di lavanderie, l’afflusso a mense, ristoranti, luoghi di ristorazioni generici, autolavaggi dovuto a mancanza di tempo per svolgere tutti questi lavori. È avvenuto uno slittamento delle mansioni che prima svolgeva la casalinga quotidianamente mentre oggi viene affidato ad una terza persona o ente che lo esegue offrendo quindi un servizio al proprio cliente. In linea con la sopracitata *Engel’s Law*, con un doppio stipendio familiare, si ha la possibilità di investire il proprio denaro delegando ad altri ciò che prima era consuetudine fare autonomamente. La maggiore aspettativa di vita, conseguita

al benessere sociale della nostra società, ha inciso significativamente sull'aumento delle case di cura private, delle prestazioni mediche straordinarie e di servizi specifici per gli anziani non semplicemente volontari o privati ma collocati all'interno di specifiche strutture industriali.

La *maggiore complessità all'interno delle imprese* si concretizza nella presenza di personale con curriculum arricchito di esperienze che segnalano maggiore professionalità e specializzazione; da parte del cliente vi è la crescita della richiesta di specialisti informatici, tecnici, consulenti per acquisto o manutenzione di prodotti sofisticati e complessi, originata dalla presenza di prodotti sempre più elaborati ed evoluti sul mercato. In *ambito familiare e privato* è aumentato il tasso di separazione, divorzio e di precarietà lavorativa, si sono quindi diffuse professioni e attività quali i consulenti matrimoniali, commercialisti, consulenti legali, agenzie di collocamento, servizi di sostegno e supporto alla persona.

Da ultimi si segnalano i *mutamenti ambientali e tecnologici* da cui è conseguita una maggiore attenzione all'ecologia, alla scarsità delle risorse e il crescente numero di nuovi prodotti inseriti costantemente sul mercato. Nel primo caso si ha come esito un incremento della domanda di servizi acquistati a rate o in *leasing*, decisioni di affitto piuttosto che acquisto complessivo di immobili e automobili, utilizzo di mezzi di trasporto *ecofriendly* oppure scelta di soluzioni come i servizi di autobus *door to door*, acquisto di prodotti ecologici quali detersivi, cancelleria ecologica, prodotti in materiale riciclato e addirittura in questi ultimi anni si assiste alla promozione, progettazione e attuazione di villaggi ecologici interamente strutturati su principi di salvaguardia ambientale. Nel caso del continuo sviluppo di nuovi prodotti si ha come prima conseguenza un'espansione incessante e molto rapida di progettazione e commercio di prodotti legati al settore della microelettronica e delle telecomunicazioni che ha segnato la nascita di aziende di servizi legati alla programmazione, riparazione, assistenza e, ultimamente, si sono diffusi anche servizi bancari e di *shopping* online. Le nuove tecnologie stanno creando economie emergenti che permettono di controllare l'acquisto semplicemente con un "*click*" dal proprio computer attraverso evoluti strumenti e sistemi che consentono rapidità e risparmio collegati alle modalità di acquisto online. [Schoell e Ivi, cit. Grönroos 1994].

All'interno di questo scenario è quindi evidente che le attività che si trovano a progettare, perfezionare, erogare servizi sono in continua crescita e si caratterizzano per una serie di aspetti distintivi e peculiari che di seguito andremo ad analizzare nel dettaglio.

Per definire in modo esaustivo il concetto di servizio è importante passare in rassegna tutti quegli aspetti che diventano distintivi e caratterizzanti dello stesso, che lo differenziano quindi dai consueti prodotti presenti sul mercato.

2.3 Gli enti che erogano formazione

Dopo aver parlato di fidelizzazione e soddisfazione del cliente e aver trattato le parti e le caratteristiche che delineano un servizio, entrando nello specifico, osserviamo quali sono le modalità di gestione del cliente e le proposte d'acquisto, all'interno di un'azienda che propone corsi di formazione.

Il campo della formazione è sicuramente ampio e spazia dal lato strettamente personale (corsi incentrati su tematiche motivazionali, sulla *leadership*, l'intelligenza emotiva, l'autostima, ecc.), a quello professionale (corsi di perfezionamento o di specializzazione, corsi su temi quali comunicazione e vendita, *empowerment*, comunicazione telefonica, qualità, gestione aziendale, corsi personalizzati per le aziende). Sicuramente il prodotto/servizio formativo possiede tutte le caratteristiche analizzate in precedenza e si distingue da un bene fisico per il fatto di possedere, più o meno a seconda dei casi, le caratteristiche di simultaneità, intangibilità, deperibilità ed eterogeneità.

Queste quattro caratteristiche hanno una specifica declinazione all'interno della formazione e assumono sfumature peculiari.

Il grado di *intangibilità* all'interno dei servizi formativi può variare a seconda della tipologia di prodotto offerto al cliente, in generale vi è un *core service* intangibile: la formazione è qualcosa di non concreto o "toccabile" che viene trasferito al cliente tramite modalità comunicativa, esperienziale, lavori singoli o di gruppo. Accanto al servizio predominante possono essere accostati degli aspetti periferici che rendono più materiale e concreto lo stesso, quali *brochure* con la spiegazione del corso o con gli obiettivi, *slides* (talvolta consegnate all'utente su un CD-ROM, di sostegno per il ripasso dei concetti formativi), fogli guida per le diverse esercitazioni da svolgere durante il corso, vademecum con il riassunto dei concetti principali affrontati durante la giornata, dispensa con i contenuti e i consigli pratici per l'applicazione delle tematiche affrontate nella vita quotidiana.

La *simultaneità* si manifesta nel fatto che un corso di formazione è vissuto e valutato dal cliente nel momento in cui vi è l'effettiva erogazione dello stesso. Il momento di produzione e di acquisto avvengono nel medesimo istante, a seconda della tipologia di esperienza formativa che il cliente è chiamato a vivere, c'è un maggiore o minor grado di simultaneità. Si pensi, ad esempio, da un lato ad un colloquio di *counselling* o un in-

contro di *coaching*, in questo caso il livello di simultaneità è molto alto, un aspetto particolarmente importante da valutare è infatti la professionalità, abilità e competenza del *counsellor* o del *coach* che è chiamato a gestire in itinere la propria prestazione e che si trova di fronte ad una situazione estremamente delicata proprio per l'elevato grado di sovrapposizione tra la parte di erogazione e quella di vendita al proprio cliente. Nel caso invece di corsi di formazione "a catalogo", ovvero strutturati in larga parte prima del momento effettivo di erogazione, in cui comunque vi è libertà di gestione e di modifica durante la realizzazione, ma il cliente acquista un prodotto, per così dire pre-strutturato, il grado di simultaneità si abbassa e, possiamo quindi dire, diventa discreto. Immaginando, per esempio, di vendere un corso di formazione aziendale sulle tecniche di vendita c'è una parte di progettazione (*slides, brochure, esercitazioni*) che rimane invariata, ciò nonostante, resta comunque alta l'interazione e il condizionamento da parte del cliente sull'esperienza. Portando infine come esempio un prodotto formativo in cui ci sia un basso livello di simultaneità tra il momento di progettazione e l'erogazione, si possono individuare i prodotti strutturati e venduti all'utente come supporto alla propria formazione o come leva alla formazione personale (autoformazione) quali CD motivazionali, audiolibri, strumenti auto formativi, piattaforme *e-learning*, libri, *Digital StoryTelling*, video o filmati e, infine, riviste.

Per quanto riguarda l'aspetto di *eterogeneità*, passando in rassegna i tre fattori che ne condizionano il grado di eterogeneità (venditore, cliente e contesto) si può chiaramente vedere quanto, anche nel campo formativo, il prodotto/servizio in questione sia fortemente condizionato da questo aspetto.

Pensando ad un generico corso di formazione è evidente che le competenze nel campo, le capacità comunicative, il grado di padronanza dei concetti, la capacità di affrontare e gestire un pubblico più o meno ampio di utenza e l'approccio con il cliente distinguono in modo significativo i differenti formatori che possono condurre un'esperienza formativa. Ipotizzando di partecipare ad un corso sull'intelligenza emotiva condotto da un formatore timido, poco motivante e insicuro o non particolarmente abile nel gestire le esercitazioni, si rimarrà meno soddisfatti rispetto al caso in cui lo stesso corso sia condotto da un *trainer* energico, con grande padronanza dei concetti, motivante nella comunicazione e nella gestione del gruppo.

Pensando al condizionamento che il cliente esercita su un corso di formazione si può portare come dimostrazione un corso interaziendale erogato per un gruppo di manager di grandi aziende e lo stesso corso svolto per manager di piccole-medie aziende; in questo caso è chiaro che nella prima situazione gli interventi dei partecipanti condur-

ranno ad approfondimenti o riflessioni differenti rispetto ai secondi, anche semplicemente per il loro bagaglio di esperienze professionali. Allo stesso modo considerando un intervento formativo predisposto per adolescenti, farà la differenza una clientela composta per la maggior parte da ragazze e, viceversa, il caso in cui la maggioranza dei clienti siano maschi: le problematiche, le riflessioni e il coinvolgimento sui temi trattati (seppur strutturati allo stesso modo durante la parte progettuale) sarà differente.

Nel caso in cui si modifichi il contesto e l'ambiente in cui si svolge l'intervento formativo, infine, la percezione e la riuscita più o meno positiva di questo, viene modificata; un corso proposto in un ambiente piccolo, che si raggiunge con difficoltà, la temperatura della sala troppo alta o bassa, l'ordine e la pulizia dell'ambiente, sono tutti aspetti che hanno un certo impatto sul cliente e che, pur non essendo l'aspetto più importante del servizio, influenzano il grado di soddisfazione dell'utente finale.

La *deperibilità* dell'intervento di formazione si può constatare osservando il fatto che, nel momento in cui un corso, strutturato e predisposto per un determinato numero di persone, viene svolto con un basso numero di iscrizioni, non è più possibile vendere i posti che non sono stati acquistati dai clienti in un momento successivo all'erogazione. In questo senso anche gli enti formativi rientrano in quella categoria di aziende che, più di altre, si trova nella condizione di dover fidelizzare il proprio cliente tramite la strutturazione di un prodotto di qualità, il supporto formativo ex post l'esperienza formativa, la predisposizione di momento di *follow up* per un ripasso dei concetti trattati all'interno dei corsi, la progettazione di strumenti di aiuto, sostegno e approfondimento rispetto alle esperienze formative, l'organizzazione di conferenze o seminari gratuiti per incentivare i clienti all'acquisto di nuovi prodotti.

Nell'ambito formativo c'è la possibilità di limitare la deperibilità del servizio offerto tramite la predisposizione di corsi a catalogo oppure *e-learning*, nel primo caso viene progettata una parte macro del corso che rimane stabile all'interno delle diverse erogazioni, nelle quali si modificano semplicemente gli aspetti micro senza la necessità di intervenire sulla natura complessiva dello stesso corso; nella seconda situazione presentata, la nuova modalità dei corsi *e-learning*, vengono messi sulla rete dei contenuti standard trattati all'interno di un determinato corso in modo che possano essere fruibili dall'utente in qualsiasi momento, senza vincoli di luogo o tempo.

2.3.1 Difficoltà e limiti, potenzialità e obiettivi

Le aziende che vendono prodotti formativi si trovano quindi all'interno di uno scenario complesso che, una volta compreso e analizzato, può portare a progettare servizi che

rispondano in modo adeguato alle esigenze del cliente e che siano leva di fidelizzazione per il cliente.

A seconda del target e del tipo di clientela con cui l'organizzazione si trova a rapportarsi, le modalità e i prodotti di vendita si modificano e prendono aspetti differenti; se un corso di formazione viene erogato in ambito professionale, prenderà differenti sfumature rispetto allo stesso corso indirizzato però alla sfera strettamente personale del cliente.

Le principali difficoltà un'azienda in ambito formativo può incontrare nel fidelizzare il proprio cliente, alla luce delle riflessioni viste in precedenza possono essere: la *credibilità*, ovvero la capacità dell'azienda di rendere noto al proprio cliente che quanto elabora, produce, progetta ed eroga è attendibile e onesto, che il prodotto proposto può essere veramente utile per il miglioramento della qualità personale e professionale [Giusti e Proietti 1999]. La formazione rientra all'interno di quelle categorie di prodotti che la persona acquista per soddisfare il proprio bisogno di autorealizzazione (vedi Figura 2), la persona che si accosta ad un ente di formazione ha quindi già soddisfatto i bisogni precedenti all'interno della scala di Maslow; il cliente è quindi nella condizione di analizzare in modo molto puntiglioso il prodotto che gli viene fornito (non si trova in caso di "emergenza" o in obbligo di acquisto per necessità, come potrebbe essere se fosse nella situazione di dover acquistare cibo) ne valuta pregi, difetti, prima di accostarsi ad un corso piuttosto che un altro. La credibilità può essere *nel* ruolo o *del* ruolo, infatti un'azienda può avere credibilità per il semplice motivo di collaborazione con enti prestigiosi (credibilità *nel* ruolo), con Università o con strutture conosciute e ritenute di valore da cliente, oppure, nel caso in cui si parli di credibilità *del* ruolo si fa riferimento allo staff di una determinata impresa formativa e alla competenza e professionalità con cui formatori e psicologi (per esempio) erogano e propongono i prodotti formativi. Spesso accade che la credibilità *del* ruolo, influenzi la prima: la preparazione e la formazione che viene fatta sul personale d'azienda (in particolare in organizzazioni formative in cui la mansione da svolgere è delicata e si incentra sull'educazione dell'adulto) è di notevole importanza e può essere di impatto per la considerazione e la valutazione che il cliente si crea nei confronti dell'azienda [Gili 2006].

Un altro aspetto delicato da gestire è la *qualità* aziendale, oggigiorno è importante che le aziende formative siano in grado di garantire al proprio cliente la qualità nei processi interni ed esterni che portano alla realizzazione del prodotto per il cliente. Le norme ISO per la Certificazione Qualità sono strutturate appositamente per garantire che un'azienda certificata in questo senso sia un ente che lavora in ricerca del Migliora-

mento Continuo, con il coinvolgimento di tutte le parti dell'organizzazione, mettendo il proprio cliente al primo posto, mantenendo rapporti di reciproco beneficio con i fornitori, che al vertice ci sia una *leadership* partecipativa, approccio sistemico nella conduzione dei diversi processi e che le decisioni siano prese su dati di fatto [Galliani 2009]. Questa parte di Gestione della Qualità aziendale è importante per ottenere un alto livello di riconoscimento da parte del cliente che riconosce trasparenza e buona organizzazione dell'ente.

Importante fattore da tenere in considerazione è la *varietà* dei servizi offerti, il cliente è incentivato a recarsi un maggior numero di volte presso una certa struttura formativa se questa è in grado di fornire risposte e prodotti in molte situazioni differenti; nel caso di un ente di formazione è importante il fatto di possedere una gamma di corsi a catalogo e di poter anche strutturare formazione personalizzata per le aziende, dona prestigio il fatto di occuparsi di formazione sia per la persona in ambito privato, sia per quanto riguarda la sfera professionale, da ultimo risulta funzionale per soddisfare il proprio cliente, al giorno d'oggi, accompagnare i corsi di formazione con prodotti formativi quali audiolibri, libri, riviste, CD-ROM motivazionali o altri supporti formativi che facciano sentire il cliente sempre in condizione di potersi formare.

Collegato alla varietà dei servizi, punto importante per la fidelizzazione del cliente, è il livello di *innovazione* che l'azienda formativa dimostra nei confronti del mercato di riferimento, in cui è inserita, questo aspetto la porta in primis ad affrontare la concorrenza e la competitività.

Il cliente che sente che l'azienda è in continua attività e ricerca per soddisfare le aspettative dell'utenza e per offrire un prodotto sempre più nuovo ed efficace, è sicuramente spinto ad accostarsi ad essa. È importante presentare all'acquirente novità e prodotti formativi sempre più ricercati, in modo costante e continuo, per permettere a questo di avere alternative di acquisto e per dimostrare che il proprio prodotto è sempre attuale.

I punti appena elencati sono gli aspetti delicati con i quali l'ente formativo è chiamato a confrontarsi che, se ben gestiti, diventano potenzialità e risorse per l'azienda che intende fidelizzare la propria utenza. In questo senso quindi si è svolta la progettazione dello strumento di fidelizzazione che ho impostato in ottica formativa: come visto, l'innovazione e la ricerca di strumenti nuovi e che stimolino la clientela ad accostarsi all'azienda permette alla stessa di ottenere la fedeltà del proprio cliente.

2.4 Conclusioni

Il secondo capitolo ha cercato di porre le basi per comprendere l'importanza dei servizi e la loro strutturazione, da cui ne consegue un'attenta gestione da parte delle aziende che li producono, in vista della fidelizzazione e soddisfazione del cliente. In particolare l'attenzione si è concentrata, nell'ultima parte, sulle aziende che erogano servizi di formazione, cercando di comprendere in che modo debba essere strutturato il prodotto che progettano e vendono all'utente e che tipo di esigenze dell'utenza sia chiamata a soddisfare un'azienda di questo tipo.

Proprio prendendo in considerazione tutti questi aspetti, ho cercato di strutturare uno strumento che sia di sostegno al cliente di una specifica azienda di formazione e che sia innovativo da un lato ma, in particolare, fidelizzante. Il terzo capitolo si riserva quindi di illustrare il processo che ha portato alla realizzazione di questo prodotto di formazione.

3. CAPITOLO

STRUMENTO ELABORATO PER LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE A.MI.CO: IL CASO GRUEMP S.N.C.

*“..infatti, le cose che bisogna avere appreso prima di farle,
noi le apprendiamo facendole.”
Aristotele (Etica Nicomachea)*

3.1 Premessa

Dopo aver visto da un lato l'importanza che il cliente ha per il successo di un'azienda e le diverse modalità per soddisfarlo e fidelizzarlo, dall'altro le particolari modalità di fidelizzazione utilizzate all'interno delle aziende che producono beni intangibili, all'interno di questo capitolo la nostra attenzione si focalizzerà sulla visione di uno strumento che ho creato per la fidelizzazione del cliente di un ente formativo, GRUEMP.

Questa azienda mi ha ospitato durante il periodo di tirocinio formativo e, dopo aver preso visione dei differenti prodotti offerti dalla stessa (avendoli anche in parte sperimentati in qualità di cliente dei corsi di GRUEMP) ho potuto elaborare un servizio che possa essere utile al cliente per verificare il proprio livello di apprendimento in un momento successivo alla propria partecipazione alle esperienze formative proposte dall'azienda stessa.

Come si vedrà successivamente ho cercato di unire le tecniche di fidelizzazione, focalizzandomi sui sistemi di gestione del cliente fruitore di servizi, utilizzando la modalità dell'autoformazione.

3.2 PDCA: Pensare, Pianificare, Agire

Per presentare le basi progettuali che hanno accompagnato il mio lavoro, ho scelto di rappresentare le diverse fasi del processo attraverso il famoso *Deming Cycle*, modello elaborato appunto da Deming negli anni '50 per il perfezionamento del sistema industriale giapponese, finalizzato al Miglioramento Continuo.

Lo studioso statunitense, partendo da studi sulla statistica applicata ai processi produttivi, tramite il suo modello PDCA, ha strutturato un sistema per ridurre la variabilità dei processi, attraverso l'analisi delle cause e la loro eliminazione; mediante un'attenta pianificazione dell'azione (che può avvenire in modo mentale o scritto), il *management*, entra in una mentalità orientata a perseguire con continuità il miglioramento aziendale. Il metodo PDCA costituisce una guida metodologica per la verifica e il mantenimento di un buon livello di prestazione durante lo svolgimento di un'attività, in vista del miglioramento e del raggiungimento della Qualità Totale dei processi [Cusina 2009].

Per la realizzazione dello strumento di apprendimento che ho creato per il cliente di GRUEMP ho scelto di pianificare il processo proprio con questa particolare modalità di pianificazione che mi è sembrata efficace, soprattutto per il monitoraggio in itinere del progetto. Di seguito, dopo una breve spiegazione sulle fasi con cui Deming ha suddiviso la sua ruota, ho schematizzato il mio lavoro in un grafico che ne sintetizzasse i principali punti di sviluppo.

Il termine PDCA deriva dalle quattro fasi che caratterizzano il processo di pianificazione strategica: *Plan, Do, Check, Act*. Si tratta di un modello circolare volto alla realizzazione di un'azione di miglioramento costante e continuo; la pianificazione degli interventi e delle azioni avviene in funzione degli obiettivi da seguire, si agisce secondo quanto pianificato e in seguito si verifica se l'azione è stata condotta in linea con la programmazione e il grado di raggiungimento degli obiettivi. Se gli esiti risultano conformi si procede con la fase successiva, in caso contrario si agisce per correggere le non conformità riscontrate durante la fase di verifica [Nenzioni 2001].

Durante la prima fase di pianificazione, *Plan*, si stabiliscono gli obiettivi e i processi necessari per raggiungere l'obiettivo considerando i diversi fattori che interagiscono all'interno del lavoro e rimanendo in linea con i requisiti che il prodotto deve avere. Si pianificano e programmano in modo più o meno dettagliato, a seconda dell'entità del lavoro e delle necessità di chi realizza il prodotto; l'obiettivo individuato deve essere, il più possibile, stimolante, concreto, raggiungibile e misurabile. Questa prima fase è quella più delicata ma risulta anche come la più utile di tutto il processo, con una notevole pianificazione vengono infatti ridotte notevolmente le possibilità di errore. Si può dire che le operazioni consecutive che caratterizzano la pianificazione siano la definizione dell'obiettivo, la raccolta di informazioni utili per la realizzazione del progetto (documentazione), l'analisi della situazione e la pianificazione esecutiva delle azioni da realizzare.

La seconda fase è quella del “fare” (*Do*) all’interno della quale si concentra tutta la parte esecutiva del progetto. È quella che nella teoria ha un breve spiegazione ma nella pratica occupa la maggior parte del tempo, durante questa parte (se avvenuta in modo corretto e funzionale la precedente) si procede con il semplice svolgimento di ciò che prima è stato pianificato.

A questa segue il *Check*, controllo e verifica delle attività realizzate, durante questa fase si prendono in considerazione e si misura il grado di raggiungimento dei risultati ottenuti, mettendoli a confronto con gli obiettivi iniziali del progetto. Se l’obiettivo è stato raggiunto si può procedere con la fase successiva, in caso contrario è necessario individuare i fattori che hanno impedito il conseguimento dello stesso, ripetendo il ciclo integralmente.

Nel momento in cui si consolida il raggiungimento dell’obiettivo, è necessario procedere all’ultima fase (*Act*), che consente di standardizzare il processo svolto. È importante, quindi, consolidare il procedimento utilizzato per poterlo ripetere tutte le volte che si ripresentasse la medesima situazione; creare una sorta di “procedura” che garantisca il raggiungimento del risultato, intraprendendo le azioni seguite, consente di fissare degli *standards* utili per replicare semplicemente il processo. In questa fase si individuano anche i possibili punti di miglioramento da adottare durante le successive esperienze di realizzazione dello stesso prodotto, per implementare il livello di qualità del risultato.

La ruota PDCA è semplicemente una riproduzione schematica e grafica di un processo mentale che noi mettiamo in atto, in modo inconscio, ogni volta che svolgiamo un’azione.

3.2.1 L’importanza dell’autoapprendimento in ambito formativo

L’autoformazione è un’idea emergente della contemporaneità, nasce come conseguenza alla situazione in cui si trova la formazione, in relazione alla società, oggigiorno: lo scenario è permeato da luoghi che propongono diverse offerte formative per qualsiasi persona, dai più giovani ai più adulti (*lifelong and lifespan learning*), siamo inoltre soggetti a continui cambiamenti, si parla sempre più di competenze in termini di importanza e certificazione delle stesse e, infine, viene sempre più richiesta la flessibilità ad apprendere in contesti e in modalità diversificate.

L’autoformazione si segnala come meta-competenza, abilità di saper gestire se stessi e gli altri all’interno dei processi formativi, si considera come un approccio integrato tra apprendimento, sviluppo e pratica educativa [Meszaros 2007]. In questo caso è dalla persona stessa che parte lo stimolo formativo ed essa, in relazione alle proprie esigenze, alle proprie caratteristiche personali e alla propria volontà, si accosta al momento

formativo; il soggetto che ha maturato padronanza di sé, comprende i propri bisogni e decide di introdurre se stesso all'interno di una situazione di formazione. L'autoformazione parte da una componente intenzionale e motivazionale, non casuale, la persona non improvvisa la decisione di formare se stesso ma vi è, all'interno della scelta, una componente diagnostico-decisionale, vi è una parte progettuale e organizzativa ed, infine, una gestionale e regolativa ed una valutativa [Biasin 2009].

Il soggetto adulto è in grado di progettare e gestire in modo autonomo e consapevole, un proprio percorso di formazione auto-orientandosi e valutando risorse e opportunità che siano in grado di soddisfare le proprie esigenze di miglioramento e che diano risposte concrete alle proprie situazioni di difficoltà, favorendo lo sviluppo personale. La ricerca auto formativa del soggetto è parallela al processo che lo stesso inizia per conoscere, formare ed affermare se stesso all'interno del mondo; nella contemporaneità è importante quindi dare modo alla persona di auto-dirigersi fornendo ad essa degli strumenti e degli stimoli formativi concreti che questa possa gestire e utilizzare in modo autonomo, in ottica auto-direttiva.

Lasciare alla persona autonomia e responsabilità formativa permette di consapevolizzare la stessa che, per procedere nel proprio percorso di miglioramento, ha bisogno di gestire in modo maturo i diversi servizi di formazione che le vengono proposti. In particolare è importante lanciare lo stimolo di formazione in modo che, al di là della riflessione momentanea che il soggetto compie, lo stesso possa poi rielaborare interiormente i concetti e gli *input* in un secondo tempo.

L'autoformazione è ricerca di senso e consapevolezza da parte del soggetto, l'autoformazione è la capacità formativa di elaborare un progetto da sé a partire da una necessità personale; ci sono differenti modalità per proporre un momento autoformativo e differenti approcci all'autoformazione, ognuno dei quali si costruisce sulla base di uno specifico pensiero.

All'interno del mio progetto ho utilizzato l'*approccio educativo* dell'autoformazione, quello che si propone di erogare formazione attraverso dispositivi formativi (FAD, *tutoring*, *mentoring*, *coaching*, *counselling*, apprendimento individualizzato), i questionari che verranno poi inseriti all'interno di una piattaforma per la formazione rientrano nella categoria della formazione a distanza (FAD).

Parlando di autoapprendimento mi riferisco ad una modalità, che ho cercato di creare, attraverso la quale il cliente, in modo autonomo, possa decidere il momento, il luogo e la modalità migliore per approfondire e verificare il proprio livello di apprendimento in modo autonomo e auto-diretto. Attraverso lo strumento, che in seguito sarà esposto nel

dettaglio, il cliente A.MI.CO. di GRUEMP ha la possibilità di approfondire alcuni concetti formativi attraverso la compilazione di un questionario all'interno del quale sono presentate differenti situazioni di vita in cui lui si può immedesimare, che possono suscitare in lui sensazioni ed emozioni che facilitino l'apprendimento dei concetti.

3.3 Prospettive di applicazione

Il progetto mostrato è iniziato a gennaio 2011 e l'azienda ha l'obiettivo di inserire all'interno di una piattaforma *e-learning* lo strumento entro l'inizio del 2012. Pensando a possibili sviluppi potrebbe poi essere implementato con ulteriori quesiti, approfondendo per esempio anche gli altri nuclei di apprendimento all'interno di ogni specifico corso, in modo da poter rendere vario l'utilizzo del cliente.

Nella mia ricerca ho inoltre eseguito l'analisi delle *customer* riguardanti l'area di Avventura Vincente, concentrando la mia attenzione sui seminar visti ma potrebbe essere poi analizzata anche la parte relativa alla verifica dell'apprendimento a posteriori rispetto alle serate formative A.MI.CO. T1 ed essere strutturato uno strumento apposito per la verifica dell'apprendimento del corso Squadra Vincente, impostato in maniera esperienziale in quasi tutti i suoi momenti.

Sicuramente l'uscita di questo strumento per il cliente GRUEMP sarà un'ulteriore conferma del fatto che l'azienda è in continua ricerca e movimento per soddisfare le aspettative della propria utenza e per migliorare la qualità dei propri prodotti ricercando un Miglioramento Continuo all'interno di ogni sua area di intervento.

Per come è strutturato risponde alle logiche di fidelizzazione del cliente viste nel primo capitolo e a anche alle modalità di erogazione dei servizi viste all'interno della seconda parte di questa ricerca; in una fase iniziale, la modalità di sperimentazione con un gruppo di *early adopter* faciliterà sicuramente il perfezionamento e potrà arginare possibili errori tecnici, di impostazione o contenutistici eventualmente presenti all'interno dello strumento.

3.4 Conclusioni

Nel momento in cui ho iniziato ad elaborare i contenuti di questa relazione finale non immaginavo che sarebbe venuto un lavoro di questo genere, uno dei miei obiettivi era quello di creare un collegamento tra il mondo del marketing (tematica economica) e quello dell'apprendimento adulto (tematica formativa). Credo di essere riuscita, con questo progetto, a far comprendere come anche in aziende formative sia importante tenere in considerazione e prestare attenzione a tutti gli aspetti di soddisfazione e fide-

lizzazione del cliente, considerando le peculiarità del prodotto venduto all'utente; d'altro canto ho potuto approfondire aspetti di autoformazione e apprendimento dell'adulto.

Lo strumento formativo creato ha lo scopo di aumentare il livello di consapevolezza circa le tematiche apprese e rafforzare l'apprendimento del cliente GRUEMP partendo proprio dall'esperienza formativa acquistata dall'azienda stessa; d'altro canto si presenta come un prodotto di ausilio al cliente per l'autoapprendimento e l'autoformazione in vista dell'incremento del grado di soddisfazione e fidelizzazione con l'azienda stessa.

Al termine di questo lavoro è importante comprendere come l'analisi effettuata e le procedure seguite per generare lo strumento di autoformazione per il cliente di GRUEMP possano essere seguite per la creazione di strumenti formativi finalizzati all'aumento della soddisfazione del cliente e al consolidamento del rapporto con lo stesso.

In particolare, partendo da modelli di *customer satisfaction* del cliente, la creazione di un prodotto servizio che si accompagni a quelli già offerti da un qualsiasi ente formativo, è una delle strade più efficaci per rispondere in modo puntuale alle esigenze della clientela. Aziende di formazione, che si accostano al proprio cliente con approccio esperienziale (anche non completamente, ma solo in parte) possono trovare nel prodotto che ho strutturato, una modalità di verifica ed incremento dell'apprendimento che richiami al cliente i significati e le sperimentazioni vissute all'interno dei corsi formativi.

Credo che il lavoro di ricerca effettuato possa avere utilità quindi non solo nel caso concreto e specifico dell'azienda presa in considerazione ma che il lettore possa comprendere come, in relazione alle caratteristiche dei prodotti formativi offerti (aspetto approfondito nel secondo capitolo), una qualsiasi società di formazione, dopo aver valutato le caratteristiche del proprio prodotto possa, seguendo i passaggi svolti all'interno della mia analisi, arrivare alla creazione di uno strumento di questo tipo, fidelizzante e formativo per il proprio cliente.

Questi mesi di studio e ricerca mi sono stati molto utili per poter entrare nel dettaglio su aspetti di marketing e di formazione che avevo avuto modo di approfondire solo in parte all'interno del mio percorso di studi; credo che il prodotto creato possa avere un'importante valenza formativa e utilità sia per l'azienda che per il fruitore stesso. In attesa dell'implementazione dello stesso sulla piattaforma online e dell'esito di funzionamento, oltre che dei *feed-back* da parte degli utenti finali, posso ritenermi soddisfatta per il lavoro svolto fino a questo momento.