

Per la costruzione di una relazione etica con il *customer*

FRANCESCO VARANINI

Etica, processi e tecnologie per la centralità del cliente

Diverse spinte convergono nell'imporre una rilettura su basi nuove del Customer Relationship Management.

Da un lato gli applicativi nati come strettamente dedicati al CRM allargano le loro funzionalità, inglobando strumenti di Business Intelligence, di segmentazione del portafoglio e di complessivo supporto alla funzione Marketing.

Da un secondo lato software gestionali e ERP tendono ad inglobare al loro interno strumenti di CRM.

Da un terzo lato l'approccio al Business Process Management tende sempre più ad allargare l'attenzione dai processi interni alla "madre di tutti processi", il processo che si apre con il bisogno del cliente, e che si chiude con la sua soddisfazione.

Da un quarto lato, ultimo ma non ultimo, il CRM converge con la Business Ethics: cresce anche nel nostro paese l'attenzione al cliente inteso - da un punto di vista strettamente etico - come uno stakeholder, un portatore di interessi il cui punto di vista si riflette sulle strategie aziendali.

In questo articolo parlerò del CRM per come si presenta se osservato dal terzo e dal quarto lato.

Il Customer Relationship Management oggi

Passata l'ubriacatura, o l'illusione che si trattasse solo di piattaforme, il CRM si ripresenta all'attenzione come problema "sociotecnico". Il relazionarsi con moltitudini, ovvero con migliaia o milioni di clienti, implica necessariamente l'uso di tecnologie. Ma al centro resta la "relazione", che è un comportamento sociale. La relazione è frutto del comportamento di attori sociali, persone o gruppi. Ed acquista senso in considerazione dei codici di comunicazione che vengono adottati. I codici dipendono dal contesto e sono

manifestazione di una cultura.

Di qui, prima che per una questione di costi e di difficoltà di implementazione, la crisi del modello Siebel: l'architettura e la strategia complessiva, e lo stesso Data Model destinato a "descrivere" il cliente, non sono (non possono essere) neutrali. Sono frutto di un approccio americano, e di una cultura americana, per diversi aspetti inadatti al nostro contesto socio-culturale.

Se si accetta che il cliente è "altro da noi", soggettività da conoscere e rispettare, la relazione va costruita come punto di incontro. L'incontro è la scoperta di qualcosa che è ignoto a priori. Se si coltiva la relazione con il cliente per "creare valore", si tratta di conoscere scoprire "dove", e "in cosa" sta questo valore. Solo su questa base si potranno costruire strategie di relazione e infrastrutture tecnologiche di supporto.

Dobbiamo perciò fare un passo indietro e ripartire dall'etica.

Perché si parla di etica

La crescente attenzione all'etica è conseguenza del quadro economico e sociale nel quale le imprese sono chiamate ad operare. Oggi, in un momento di grande cambiamento sociale, di fronte alla globalizzazione, all'emergere di una società multietnica, in un momento in cui appare difficile individuare valori di riferimento e formulare strategie di vasto respiro, fare riferimento all'etica appare una necessità. Ma appare difficile individuare il modo per connettere l'atteggiamento etico e gli obiettivi di business, l'atteggiamento etico e l'orientamento dell'impresa ai risultati.

Scelte ed investimenti nel campo della Corporate Social Responsibility, nonostante l'apparenza, non hanno a che fare con l'etica d'impresa. Investire nel sostegno a buone cause e nel "miglioramento del mondo" - cioè investire in iniziative di CSR - non aiuta a rendere "più etica" l'impresa, né a migliorare l'impresa stessa.

Ogni impresa ha quindi la necessità, è l'interesse, ad investire nel proprio miglioramento etico. Ma per farlo ha bisogno di un metodo, di una indicazione del percorso.

La certificazione non può aiutare in questo. La certificazione, infatti, si fonda su standard validi erga omnes e si pone l'obiettivo di garantire livelli minimi di efficienza/efficacia.

(*) F. Varanini, Direttore scientifico Assoetica (www.assoetica.it), Direttore scientifico Area e-Business ISTUD (www.istud.it), Partner a-cci (www.a-cci.com).

Mentre l'etica non può essere ricondotta a standard generalizzabili.

Ogni persona, ogni gruppo sociale, ogni organizzazione intende diversamente l'etica. L'etica è legata alla storia, alla cultura, alle strategie, per cui l'etica di una impresa non può essere la stessa di un'altra impresa. L'etica sta in un circolo virtuoso che migliora progressivamente la qualità della relazione e porta vantaggi a tutti gli attori.

Assume perciò rilievo strategico l'individuazione di un percorso, e di seguito un sistema di monitoraggio, tesi a far emergere e a migliorare in continuo il "modello etico" di ogni impresa.

Il "modello etico" è colto nella sua irrinunciabile unicità, e inteso come punto di incontro condiviso tra tutti i portatori di interessi - gli *stakeholders* - coinvolti nelle attività dell'impresa: la proprietà, i finanziatori, il management e le risorse umane, i clienti (sia in fase di raccolta che di impiego), i fornitori e collaboratori, le organizzazioni del lavoro, le amministrazioni locali e, in ottica più ampia, la società civile delle aree in cui l'impresa opera.

Il modello è orientato al miglioramento continuo, tramite il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*.

La condivisione e il miglioramento continuo si fondano sul rispetto degli obiettivi e degli interessi di ogni portatore di interessi e sulla reciproca comprensione, resa possibile dalla trasparenza nella comunicazione e nella gestione delle informazioni.

L'etica del Customer Relationship Management

Possiamo quindi osservare l'impresa dal punto di vista delle relazioni che la legano ad ognuno degli *stakeholder*. In questa ottica, il CRM ci appare come sguardo rivolto alla relazione che lega l'impresa a un "portatore di interessi": il cliente.

Senza cadere in un accanimento definitorio, è opportuno qui ragionare innanzitutto sui termini. Non è casuale, anzi è - dal nostro punto di vista, molto significativo - che in inglese si distingua *customer* da *client*, e - quando si guarda in particolare alla costruzione e alla gestione della relazione - si scelga di parlare di *customer*.

Client porta con se una connotazione spregiativa - ancora presente nell'italiano *clientelare*, e in un certo modo di intendere la *clientela* -. Il "cliente" è, stando all'etimo, chi si arruffiana, è un "lecchino", è chi si lega a un potente per ottenerne favori. Il "cliente" accetta di restare in una posizione subordinata. Il "cliente" subisce passivamente le intenzioni e le azioni dell'azienda.

Customer è invece chi ha il "costume", l'"abitudine" di relazionarsi con una, e non un'altra, azienda. L'abitudine è frutto di una scelta consapevole e responsabile. È un gesto di disponibilità e di fiducia. Disponibilità e fiducia possono sem-

pre venire revocate: l'azienda dovrà conquistarle e mantenerle con concrete azioni, giorno dopo giorno. (Perciò d'ora in poi distingueremo il *client dal customer*, e centerremo su quest'ultima figura il nostro discorso).

Inoltre, non può essere considerato etico l'atteggiamento di un'azienda che pretende di curare una relazione con il *customer*, e che "coccola" il *customer*, ma non si preoccupa di informare, rispettare e remunerare adeguatamente le persone che all'interno dell'azienda lavorano, e che a nome dell'azienda intrattengono di fatto le relazioni con il *customer*.

L'etica del Customer Relationship Management sta dunque nel consapevole orientamento alla costruzione di una relazione, e al suo miglioramento continuo.

La relazione, per definizione, contempla la presenza di due mondi - il mondo dell'azienda e il mondo del *customer* -. Anche a quest'ultimo, naturalmente, compete il coltivare la relazione. Ma tutto sommato è l'azienda ad avere più interesse a coltivare quella relazione. Il *customer*, infatti, per soddisfare i propri bisogni, può sempre rivolgersi altrove, ed altre aziende.

Dunque o l'azienda assume l'atteggiamento di coltivarsi passivi *client*, oppure, se vuole costruire una relazione virtuosa, che cresca nel tempo, spetta a lei fare il primo passo. Costruire la relazione, da parte dell'azienda, significa preoccuparsi di come agisce ogni persona che per conto dell'azienda si relaziona con il *customer*. Se un qualsiasi soggetto implicato, in qualsiasi modo, nell'erogazione del servizio - dal fattorino all'addetto al Call Center, dall'impiegato di back office al direttore marketing - non si sente personalmente implicato nella relazione, la relazione non può definirsi etica. L'etica, così intesa, non è un orpello, una argomentazione di marketing pari alle altre. E' una base costitutiva della relazione con il *customer*. La carenza di etica si manifesta sotto forma di peggiori risultati economici e in diminuzione del valore dell'impresa.

L'erogazione del servizio come processo

L'erogazione del servizio è un processo. Anzi, è la madre di tutti i processi.

Il processo prende in considerazione tutto ciò che sta tra un input e un output. Con l'ottica del processo, è possibile una lettura "simultanea" dei flussi di lavoro. E' l'insieme inscindibile, volto in una direzione e finalizzato a uno scopo, delle attività svolte da persone e sistemi tecnologici.

Il processo di erogazione del servizio abbraccia e riassume ogni altro processo, perché parte da reale input che motiva l'azione di ogni impresa: il recepimento delle aspettative del *customer* - bisogni e desideri anche non compiutamente esplicitati -. E perché la sua conclusione si identifica con lo scopo dell'impresa: la risposta alle aspettative del *customer*.

Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo del processo consiste nella capacità di leggere l'evoluzione delle aspettative del customer, e di adattarsi di conseguenza.

Allo stesso tempo, il processo di miglioramento continuo consiste nel rendere via meno onerosa la risposta alle aspettative del customer.

Per perseguire l'obiettivo del miglioramento continuo, è necessario guardare al processo in ogni suo aspetto - anche negli aspetti latenti (nascosti allo sguardo di chi non svolge quel "pezzo" di lavoro) e taciti ("non detti", realizzati senza renderlo noto, dati per scontati).

A questo scopo è necessario leggere e valorizzare il contributo di tutti gli attori coinvolti nel processo. Tutti gli attori: dal cliente ad ogni persona che partecipa, in qualsiasi modo, a rispondere alle sue aspettative. Ognuno di loro è da intendersi come stakeholder, portatore di interessi, di desideri, di capacità: solo se i contributi di tutti sono portati alla luce, presi in considerazione, rispettati, resi compatibili, assorbiti e fusi nel processo, sarà possibile perseguire efficacemente l'obiettivo consistente nel rispondere alle aspettative del customer.

A questo fine, in un progetto di cambiamento e di ri-orientamento dell'impresa nel senso del CRM etico, si dovrà operare "a tenaglia", attraverso sue opposte ma complementari modalità di intervento.

- Da un lato si dovrà lavorare con approccio soft, orientato a leggere, a valorizzare e a massimizzare l'intangibile contributo di ogni attore.
- Dall'altro lato si dovranno usare strumenti tecnici di rilevazione e di monitoraggio, al fine di collocare il punto di vista ed il contributo di ogni attore nel quadro del complessivo processo di erogazione del servizio.

Nei due paragrafi seguenti esamineremo, nell'ordine, le due modalità di intervento.

Equità, giustizia sociale e spazi di autonomia come basi del Customer Relationship Management

Senza equità, senza giustizia sociale, senza spazi di autonomia, si vive male e si lavora male. Perciò, tra l'altro, senza equità, senza giustizia sociale, senza spazi di autonomia non può darsi un efficace Customer Relationship Management.

L'idea di "introdurre la fiducia verso gli altri e verso se stessi nelle relazioni di lavoro" è di Elliot Jaques.

Elliot Jaques, laureato in Scienze all'Università di Toronto, in Medicina alla John Hopkins Medical School, Ph.D. in Social Relations a Harvard, dal 1948 lavora in Inghilterra al progetto di cambiamento organizzativo della Glacier Metal Company.

Porta così il suo originale contributo al Tavistock Institute of

Human Relations, scuola e modello di applicazione dell'analisi freudiana al mondo del lavoro e delle organizzazioni. Freud, emigrato a Londra a causa del nazismo, ha come allieva Melania Klein. La sua scuola, con Bion, Winnicott e Jaques, porta avanti il progetto freudiano. Freud aveva teorizzato che l'amore e il lavoro sono le fonti della vita, ma aveva poi dedicato la sua attenzione quasi esclusivamente all'amore. La scuola kleiniana, e il particolare il Tavistock Institute, portano l'attenzione sul lavoro, passando dalla psicoanalisi alla socioanalisi.

Anziano, Jaques racconterà che la sua teoria del management nasce nel 1952, da una domanda: "A company supervisor asked if it was significant that lower-level workers were paid by the hour while executives were paid an annual salary". "Quella domanda", ricorda, "fu il miglior regalo che abbia mai avuto". Perché "fu allora che cominciai ad esaminare il significato del tempo".

Jaques pone al centro delle sue riflessioni sul lavoro e sul management il "time frame", il "periodo di autonomia", lo spazio di discrezionalità: ogni lavoratore desidera avere uno spazio intangibile di oggettivazione, ma dall'altro non è in grado di sopportare uno spazio troppo vasto. A contesti, ruoli e livelli gerarchici diversi dovranno corrispondere diversi spazi di discrezionalità; allo spazio coperto dovrebbe essere commisurato il sistema remunerativo e premiante.

"The proposition I shall pursue is that the time-span of discretion gives a measure of felt weight of responsibility in work because individual capability to do work and carry responsibility is organized in time, is expressed in time; and moreover, that the level of an individual's capability in work is directly measurable in terms of his time-frame - the longer the time-frame which a person can plan and what he can cope in practice, the higher his level of capability. In other words, the secret of what constitutes the level of capability of a person in work lies locked up in the two-dimensionality of time in the living world - locked up, that is, in the relationship between, on the one hand, intention, goal-setting, and planning mapped onto the axis of intention, and, on the other, the expression of plans in action and actual achievement of goals mapped onto the axis of succession." (1)

"Il rapporto fra la capacità di un individuo e il livello del lavoro assegnatogli è uno di fattori centrali nel determinare se tale lavoro sarà vissuto come facile o difficile, leggero o pesante, fonte di soddisfazione o di stress." (2)

Il tema è dunque chiedersi, assieme alle persone coinvolte nel processo: "perché dovrei fare un buon lavoro per loro". Loro: i miei capi, la proprietà dell'impresa, i customer. La rispo-

(1) Elliot Jaques, *The Form of Time*, Heinemann, London, 1982, p. 133.

(2) Elliot Jaques, *Work, Creativity and Social Justice*, Heinemann, London, 1970; trad. it. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Boringhieri, Torino, 1978, p. 175.

sta non sta nello spiegare le ragioni di capi, proprietà, customer: ragioni che forse non esistono, e che potranno non essere condivise. La risposta sta nel dare dignità, accanto a quelle di capi, proprietà, customer, alle ragioni di ogni attore coinvolto nel processo.

Ognuno degli attori, a ben guardare, chiede tre cose.

- Chiede una ragionevole trasparenza riguardo al processo: “perché si fa questo”, “come si colloca quello che faccio io nel complessivo processo”.
- Chiede di essere messo nelle condizioni di provare soddisfazione nel lavoro che fa.
- Chiede di essere remunerato in considerazione del lavoro che fa.

Seguendo Jaques, la soddisfazione risiede nell' avere spazi di autonomia *adeguati*, e nell' essere remunerati di conseguenza. Spazi non troppo ampi, perché una autonomia vissuta soggettivamente come eccessiva è fonte di stress e di inefficienza; ma allo stesso tempo spazi non troppo stretti, perché un troppo limitato margine di discrezionalità fa perdere senso al lavoro, e genera quindi frustrazione e, anche qui, inefficienza.

Se ad ogni soggetto coinvolto nel processo non sarà data informazione, soddisfazione, il processo non potrà essere considerato etico. Il processo non-etico è diseconomico: non garantisce risultati né nel breve né nel lungo periodo.

Il Business Process Management rivisitato alla luce dell'etica

Così come non dobbiamo avere paura a parlare di etica del lavoro e di giustizia sociale, non dobbiamo avere timore ad usare tecnologie e metodologie orientate alla formalizzazione e alla lettura sistemica.

Solo attraverso uno sguardo orientato a leggere l'organizzazione nel suo complesso, e attraverso l'uso di software che supportino adeguatamente questo sguardo, il ragionamento di Jaques cessa di essere una utopia, e ci appare obiettivo perseguibile. Faccio riferimento all'organizzazione per processi e al Business Process Management.

Il BPM rappresenta il continuo adattamento dell'organizzazione, intesa come l'insieme di processi che la compongono, all'evolversi del business.

Il BPM, nel quadro di una lettura complessiva del processo, descrive in modo dettagliato ogni attività necessaria, esplicitando per ogni attività le informazioni e gli strumenti di cui ogni attore coinvolto ha bisogno.

Il BPM si fonda sull'uso di un sistema informativo dedicato, basato su un insieme modulare di software applicativi - come il leader di mercato Aris⁽³⁾ - destinati alla mappatura delle attività, alla lettura delle attività come componenti del processo, al monitoraggio del processo.

Il BPM rende praticabile la tensione verso un miglioramen-

to continuo, perché crea le condizioni per misurare e offrire strumenti di misura. Permette il calcolo di indici di costo e performance, e la misura del ritorno degli investimenti.

Dal nostro punto di vista si può sostenere che, per la costruzione ed il mantenimento di buone relazioni con i customer, i software di questa classe sono più utili delle classiche piattaforme esplicitamente dedicate al CRM.

Il processo “etico”, o l'etica del processo

Nel nostro contesto, si tratta di usare metodi e strumenti predisposti per il BPM non più solo al fine di una astratta ottimizzazione, e di una generica riduzione dei costi, ma al fine di una “lettura etica” del processo. Dove l'etica sta nel riadeguamento continuo del processo alle evoluzioni delle aspettative, dei bisogni e dei desideri:

- di ogni customer
- di ogni stakeholder
- di ogni singolo attore coinvolto nel processo.

I customer ridefiniscono in continuo l'input e l'output del processo. Gli stakeholders definiscono i vincoli imposti al processo. L'area sulla quale è più difficile intervenire, in un'ottica orientata all'etica del processo, è quella che riguarda il comportamento di ogni singolo attore coinvolto - dal fattorino all'addetto al Call Center, dall'impiegato di back office al direttore marketing -. Con ognuno (a seconda dei casi e delle situazioni, a livello individuale, o di gruppo elementare) andrà negoziato lo spazio di autonomia - ovvero di lavoro privo di altrui interferenze - che il soggetto si sente in grado di occupare. Spazio di autonomia per il quale:

- si assume la responsabilità dell'esecuzione del lavoro e della qualità dell'output fornito,
- chiede di avere a disposizione gli strumenti e le informazioni
- chiede essere remunerato.

A fronte dello spazio di autonomia -definito in tempi, strumenti e informazioni- che un soggetto, o un gruppo, si dichiara disposto ad assumersi, l'area di autonomia effettivamente assegnata sarà quella che - nel quadro della coerenza complessiva del processo mostrata dagli strumenti BPM - più si approssima alle aspettative dichiarate. Il percorso di accettazione da parte dei soggetti, o gruppi, dello spazio di autonomia, passa attraverso una trasparente esplicitazione del processo mostrato nella sua interezza. Ogni soggetto, o gruppo, saprà con chiarezza cosa gli viene chiesto di fare, e perché.

Nel momento in cui il negoziato si chiude con l'accettazione da parte di un soggetto, o di un gruppo, dell'area di autonomia concordata, il soggetto o il gruppo si assumono responsabilità

(3) Aris Platform per la Process Excellence di IDS Sheer.

non solo per quanto riguarda il proprio spazio di autonomia, ma per quanto riguarda l'intero processo. Ogni attore coinvolto nel processo, cioè, si assume la responsabilità di rispondere alle aspettative del customer. La trasparenza su aspettative ed obiettivi e la responsabilizzazione individuale degli attori coinvolti permettono di parlare di "etica del processo".

Lo spazio di autonomia di ognuno è da intendersi come un "polmone" che, nel trascorrere della vita organizzativa, può allargarsi o restringersi, a fronte di aspettative del cliente, di nuovi vincoli imposti da stakeholder, o di richieste degli stessi soggetti coinvolti del processo, o di esigenze emergenti dallo sguardo complessivo sul processo. Per tentativi ed errori il processo - inteso come un sistema adattivo - tende verso un più efficace assestamento. In questo consiste il suo miglioramento continuo.

Da Key Performance Indicator a Ethical Key Performance Indicator

Gli indicatori di performance tipici del BPM (KPI) misurano ciò che accade. La loro utilità è fuori discussione: la complessità del processo rende difficile la comprensione degli andamenti. Gli indicatori offrono uno sguardo di sintesi, permettendo di cogliere i trend.

Gli indicatori di "performance etica" (EKPI) vanno oltre, offrendo una informazione più ricca e più utile. Misurano la chiara definizione degli spazi di autonomia, il grado in cui ogni attore coinvolto occupa lo spazio di autonomia concordato, la trasparenza del processo, la coerenza del processo. Misurano cioè come le singole attività concorrono alla soddisfazione delle aspettative del customer.

La qualità etica del processo di erogazione del servizio

Se, come le imprese tendono oggi a fare, si vuole mostrare al mondo la "qualità etica" del proprio operato, la via degli EKPI appare ben più interessante della via della Corporate Social Responsibility. La CSR si manifesta in un generico impegno ad utilizzare una parte delle risorse o dei margini a fini "socialmente utili", e non appare misurabile.

La via degli EKPI appare più interessante anche della via della "carta dei valori" e del "codice etico". Anche qui impegni generici, assunti in modo non impegnativo dagli attori in gioco, siano dipendenti dell'azienda, manager, o altri stakeholder. La via degli EKPI - ovvero della tensione verso la "qualità etica del processo" - è invece vincolante e impegnativa. L'azienda si impegna alla trasparenza, alla valorizzazione delle risorse interne, all'attenzione al customer, al miglioramento continuo.

Attraverso EKPI la qualità etica è misurabile. E' possibile affidare ad un auditor esterno la lettura degli indicato-

ri. Per questa via l'atteggiamento etico può essere presentato al mercato come caratteristica distintiva e vantaggio competitivo. ⁽⁴⁾

One-to-many, one-to-one, peer-to-peer

In origine sta una lettura del mercato fondata sulla logica "imperiale" dell'one-to-many. L'azienda sta centro del mondo, e gestisce i soggetti interessati ai prodotti ed al servizio che l'azienda, con scelta unilaterale, decide di offrire. I soggetti sono visti come target da colpire, sono intesi come moltitudine indifferenziata. Al massimo una moltitudine segmentata, ma sempre osservata e descritta dal punto di vista esclusivo dell'azienda, rispetto alla quale i soggetti sono clienti, soggetti succubi, destinati ad accettare passivamente.

Il CRM si afferma come spostamento dall'one-to-many in direzione dell'one-to-one. Ogni soggetto è rispettato nella sua unicità e riconosciuto come individuo portatore di aspettative, bisogni e desideri. Per l'azienda l'obiettivo, in prospettiva, sta nel costruire un rapporto di loyalty, di fiducia reciproca con ogni soggetto. Un rapporto che cresca nel tempo, anche ove il soggetto non sia immediatamente interessato a ciò che l'azienda attualmente offre. Il soggetto non è più, qui, un succube cliente, ma un customer, un potenziale partner con il quale "fare affari".

L'one-to-one esige piattaforme CRM, e cioè un insieme strutturato di strumenti in grado di abilitare l'azienda a gestire - attraverso canali diversi: dal punto vendita al telefono al web - una diversa e personalizzata relazione con ogni singolo customer. Ma gli strumenti CRM, di fronte agli spazi aperti dalla relazione one-to-one, non sono sufficienti: una relazione one-to-one pienamente sviluppata prevede che il customer sia messo in grado di costruirsi da solo, a partire da una "distinta base" - una base dati di moduli componibili - il prodotto/servizio corrispondente alle sue esigenze. In questo modo il customer, soddisfacendo il suo bisogno, partecipa al circolo virtuoso del miglioramento continuo e alla creazione del valore dell'impresa: non solo porta fatturato, ma collabora alla Ricerca & Sviluppo (contribuendo a innovare l'offerta).

In questo articolo, però, abbiamo guardato oltre, affacciandoci sulla fase successiva.

L'azienda può essere vista come un luogo dai confini sfumati, nel quale interagiscono lavoratori dipendenti, collaboratori, management, customer, stakeholder di diversa natura. Ciò che li lega è l'individuazione di obiettivi condivisi. E, di conseguenza, il processo necessario a raggiungere l'obiettivo.

⁽⁴⁾ Assoetica, associazione senza scopo di lucro per la diffusione di buone pratiche nel campo della Business Ethics, si propone come auditor. Vedi su www.assoetica.it "Asseverazione etica".