



## Vodafone CRM: quando il successo dell'impresa passa per la cultura del cliente.



Questo lavoro individua la Best Practice di Vodafone Italia  
nella capacità di sviluppare dar vita ad un'attenzione del  
cliente a 360°

## VODAFONE ITALIA

*La Best Practice di Vodafone Italia risiede in tutte quelle attività che permettono di porre in essere la cultura del Cliente, e nell'insieme di strumenti, processi e modelli utilizzati al fine di accrescerne la soddisfazione e il valore, fidelizzandolo nel lungo periodo.*

### **Abstract**

Questo lavoro è finalizzato ad esporre la capacità che Vodafone Italia ha dimostrato nello sviluppo e nell'integrazione delle attività di gestione della Clientela, ponendo al primo posto le esigenze e la soddisfazione di questa, e considerando il Cliente non una semplice utenza ma una persona completa.

Dopo una breve panoramica del settore delle telecomunicazioni mobili in Italia, e di Vodafone dalle origini ad oggi, si introduce il concetto di *Customer Relationship Management*, si descrive la struttura dei *touchpoint* attraverso i quali l'Azienda interagisce con la propria Customer base, e le attività finalizzate al mantenimento e alla soddisfazione di questa.

Si osserva inoltre come tali attività abbiano contribuito a portare Vodafone, in dieci anni, a ridurre il *gap* (in termini di quota di mercato) che la separava da TIM, e a contare una base di oltre 28 milioni di clienti.

Si prospettano poi quelle che sono percepite come le sfide future del CRM di Vodafone in un contesto in continuo mutamento.

Infine si evidenziano i fattori che hanno permesso di considerare tali attività di gestione una *Best Practice* di Vodafone Italia, rispetto al mercato nazionale e alle consociate del Gruppo.



# 1 Scenario

## 1.1 Il mercato delle telecomunicazioni

Dagli anni Ottanta in poi il mercato delle telecomunicazioni ha subito una serie di modifiche legate in parte al processo di deregulation, in parte all'introduzione di nuovi protocolli tecnologici quali il GSM e l'UMTS ed infine all'ingresso nell'arena competitiva di nuovi operatori che, data l'alta profittabilità del settore - specialmente nel nostro Paese (vedi Fig. 2) - hanno deciso di proporsi sul mercato con le loro offerte. Fra questi non troviamo solo operatori di telefonia "tradizionali" (*Mobile Network Operator - MNO*), ma anche i *Mobile Virtual Network Operator (MVNO)*.

firmati in Italia i primi accordi tra Vodafone e Carrefour (Uno Mobile) e BT Italia (BT Italia Mobile), e tra Telecom Italia e Coop Italia (CoopVoce) e Tiscali. Altre trattative sono aperte (Poste Italiane, Auchan, Conad, Fastweb, Tele2, Feltrinelli e altre ancora).

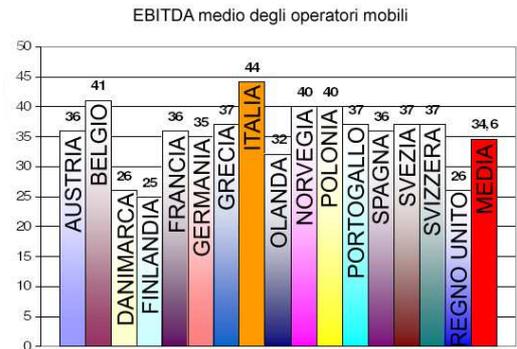


Fig. 2 - Ebitda medio degli operatori mobili in Europa. Fonte: analisi A. T. Kearney, 2007

Gli **MVNO** sono operatori che forniscono il servizio di telefonia mobile senza disporre di una licenza per l'utilizzo dello spettro radio che affittano da altri.

**EBITDA** - Indicatore di redditività che evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione caratteristica al lordo, quindi, di interessi (gestione finanziaria), tasse (gestione fiscale), deprezzamento di beni e ammortamenti.

A questo proposito, sono stati da poco

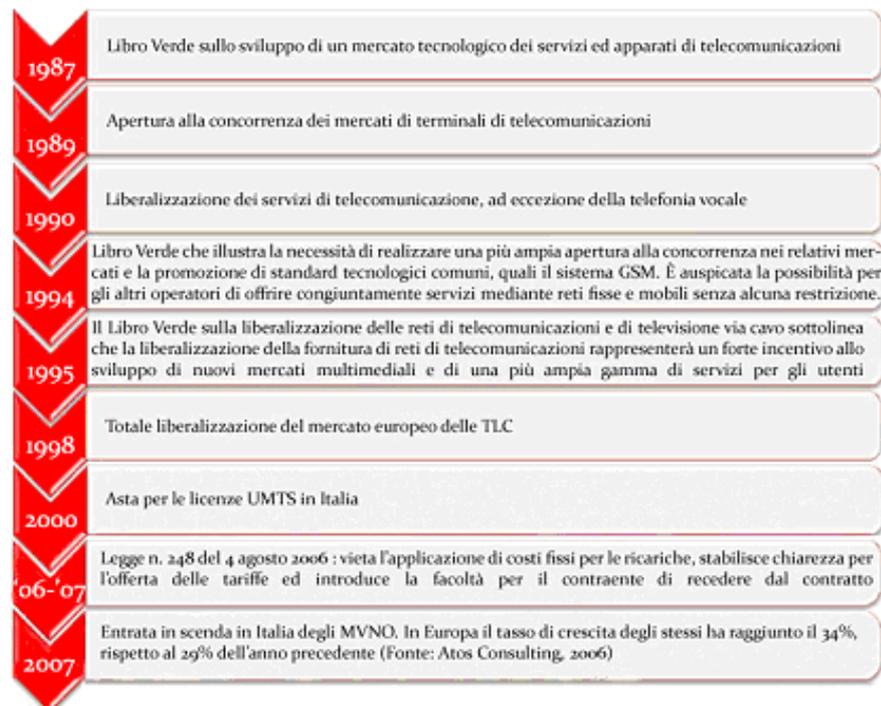


Fig. 1 - Evoluzione storica del mercato TLC.

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

Dopo l'introduzione in Italia degli operatori mobili si va, secondo il commissario dell'Antitrust, verso un mercato destinato ad ampliarsi, in cui i nuovi entranti si concentreranno sui servizi di base (voce e SMS), mentre la nuova sfida per gli operatori tradizionali sarà puntare soprattutto sullo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto (dati, MMS, videochiamate e Internet). Sarà una sfida diversa, rispetto a quella del passato, incentrata sulla conquista del Cliente in un mercato ancora in crescita, che ha assistito ad un susseguirsi di nascite e acquisizioni di MNO.

presidiano solo una minima parte del settore.

Tab. 1- I principali operatori di telefonia a

				
Acquisizioni di linee GSM e UMTS (mln):	3,4	3,9	1	1,6
Quota di mercato:	33%	40%	19%	8,9%
Ricavi totali (mld di Euro):	8,3	29,919	4,716	1,558
Ricavi da servizi crescita organica:	5,2%	2,9%	3,1	n.d.
Ricavo medio per Cliente (Euro):	29,5	25,6	19,1	42,2
Telefoni e Connect Card (mln):	2,928	n.d.	n.d.	6,8

confronto –Fonti: vodafone.it; telecomitalia.it; wind.it; h3g.it; cellularitalia.it; Bilancio Telecom Italia 2005-2006. Dati aggiornati al 31/03/2006

La prima impresa ad entrare nel mercato a fianco di TIM, dopo la liberalizzazione del 1995 fu Omnitel. Nel 1997 anche Wind entrò a fa parte del settore, seguita a sua volta da Blu nel 2000. Nello stesso anno Omnitel entrava a far parte del gruppo Vodafone. La forte competizione portò poi Wind ad assorbire Blu che si trovava in difficoltà economiche (2002), mentre il debutto di IPSE 2000 si concluse con un fallimento. Ultima entrata nel settore è stata nel 2003 H3G, seguendo l'onda delle nuove tecnologie UMTS.

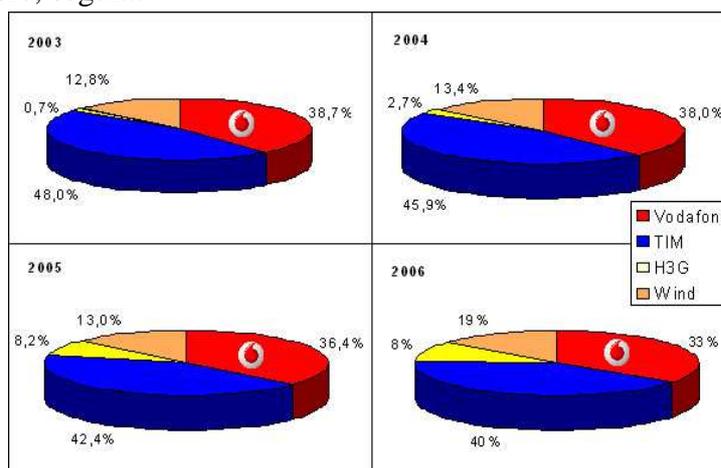


Fig. 3 - Andamento quote di mercato TLC 03-06. Fonte: Analisi A. T. Kearney.

Oggi gli attori dello scenario della telefonia mobile sono quattro: TIM, la "storica" compagnia telefonica italiana; Vodafone, seconda per quota di mercato; Wind e H3G, le ultime entrate che



## 2 Il Gruppo Vodafone e Vodafone Italia

Vodafone Group Plc (VOICE-DATA-FONE) è uno dei più importanti gruppi di telecomunicazioni mobili al mondo, con sede a Newbury in Inghilterra.

Ha una presenza significativa nei cinque continenti, con oltre 232 milioni di Clienti, attraverso controllate, *joint venture*, collegate e partecipazioni.

Vodafone Italia, la controllata del Gruppo nel nostro paese, è una realtà che conta oltre 28 milioni di Clienti. Per comprenderla più a fondo è opportuno focalizzarsi sulla sua storia e sul rapporto sia con il personale che con i Clienti.

La storia di Vodafone Italia nasce da un'idea imprenditoriale di Carlo De

Dopo dieci anni di presenza sul mercato, Vodafone Italia è oggi una delle più importanti realtà aziendali del nostro Paese e uno dei successi imprenditoriali dell'ultimo decennio.

Tale risultato è frutto del suo impegno nel condurre una corretta politica imprenditoriale e del suo modo di agire con i propri *stakeholder*.



Fig. 5 - Azionisti di Vodafone Italia. Fonte: [www.vodafone.it](http://www.vodafone.it)



Fig. 4 - Evoluzione brand, denominazione e slogan. Fonti: [archivio.wbt.it](http://archivio.wbt.it); [businesson-line.com](http://businesson-line.com); [newsmobile.it](http://newsmobile.it); [wikipedia.it](http://wikipedia.it)

Benedetti ed Elserino Piol che ha portato ad aggiudicarsi nel 1994 la prima gara in Italia per una licenza nel settore delle telecomunicazioni mobili e nel 1995 al lancio commerciale di Omnitel, prima alternativa al monopolio nelle telecomunicazioni in Italia.

Nell'Aprile 2000 Omnitel è entrata a far parte del Gruppo Vodafone, dando vita ad un graduale cambiamento di logo e denominazione sociale che ha sottolineato nel tempo la sempre maggiore integrazione in termini di missione, valori, immagine e comunicazione con il Gruppo. Questo processo si è concluso nel 2003 con il passaggio al brand Vodafone.

I principali azionisti di riferimento di Vodafone Italia sono il Gruppo Vodafone e il Gruppo Verizon che detengono, direttamente ed indirettamente, il 76,86% e circa il 23,14% del capitale della società.

Le *Local Operating Companies* sono società del gruppo Vodafone, operanti in nazioni diverse.

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente



Fig. 6 - Organigramma di Vodafone Italia. Fonte: www.vodafone.it

Vodafone Italia ha una struttura organizzativa funzionale, articolata su quattro aree geografiche e su alcune funzioni centrali che garantiscono l'omogeneità e la coerenza del comportamento dell'impresa nel raggiungimento di obiettivi di margine, di risultato e di fatturato.

L'attività di Vodafone Italia e, in generale, di ciascuna *Local Operating Company* (OpCos), è orientata dalla struttura valoriale del Gruppo.

Essere leader mondiali nelle comunicazioni mobili per migliorare la vita dei nostri clienti e aiutare le persone, imprese e comunità ad essere sempre più in contatto tra loro in un mondo "mobile".

Fig. 7 - Vision. Fonte: www.vodafone.it

A partire dalla definizione della visione e dei valori (vedi Fig. 7 e Fig. 8), il Gruppo ha delineato i principi della politica aziendale, ha stabilito gli obiettivi strategici sviluppando i codici di condotta e le linee guida alla base delle performance aziendali.

Passion for customer



Vodafone è leader mondiale nelle comunicazioni mobili grazie alla fiducia di milioni di persone che utilizzano i suoi servizi. Vodafone sa di avere, nei loro confronti, grandi responsabilità e si adopera per servire i Clienti sempre al meglio nelle proprie capacità

Passion for our people



Vodafone si propone di attrarre, premiare e far crescere persone di eccezionale qualità alle quali promette responsabilità stimolanti e opportunità di sviluppo. La forza e il successo di Vodafone derivano dalla combinazione di sforzi individuali compiuti all'interno di team affiatati.

Passion for results



Grazie all'impegno di persone orientate all'azione, Vodafone cerca di raggiungere risultati sempre migliori e di ottenere il più alto livello di soddisfazione per i propri Clienti, i più elevati risultati operativi, i più efficaci processi interni, i più alti livelli di efficienza e migliori risultati commerciali

Passion for the world around us



L'Azienda si impegna ad aiutare le persone ad avere una vita migliore sia attraverso i servizi offerti sia attraverso l'impatto che essa ha sul mondo che la circonda. Il successo comporta anche responsabilità globali. I più alti standard di servizio e di comportamento verso l'ambiente, la società e i valori morali sono parte integrante dell'Azienda e del suo operato.

Fig. 8 - I valori di Vodafone. Fonte: www.vodafone.it

Il *core business* di Vodafone è e resta il traffico voce, tuttavia la saturazione del mercato in cui il Gruppo opera, l'innovazione tecnologica e le spinte competitive hanno evidenziato la necessità di nuovi accordi con i fornitori per la personalizzazione del *software* dei *mobile device* e di uno sviluppo dei servizi ad alta multimedialità. La diversificazione che Vodafone intende intraprendere riguarda la proposta di servizi di telefonia ad uso residenziale, che sfruttino la tecnologia mobile o ADSL, sia per i clienti privati che per i *business*. I risultati positivi conseguiti nell'anno appena trascorso sono anche frutto di una politica da sempre improntata allo sviluppo di servizi innovativi, all'arricchimento dei servizi di intrattenimento ed informazione e al lancio di soluzioni e piani di tariffazione ideati a partire dai bisogni dei Clienti e, per questo, in grado di soddisfare le esigenze di comunicazione in mobilità di una Clientela sempre più eterogenea ed esigente.

Tutto ciò non sarebbe possibile senza quello che fin dal principio è uno degli *asset* fondamentali di Vodafone, ossia la gestione della rete su cui fornisce i propri servizi. La proprietà della rete garantisce, inoltre, un vantaggio rispetto ai nuovi entranti, MVNO, poiché questi, essendo privi di infrastrutture, devono appoggiarsi a quelle di operatori tradizionali come Vodafone, sostenendone il costo.



**Fig. 9 - I numeri di Vodafone.** Fonte: Bilancio di responsabilità 2005-2006

## Il “Cliente Interno”

La qualità delle Risorse Umane è sempre stata considerata essenziale in Omnitel e poi in Vodafone: è infatti l'unico fattore competitivo non replicabile da parte dei concorrenti, ed è fondamentale in quanto il tipo di interazione tra Cliente ed Azienda dipende dalle Persone.

Consapevoli di questo, nel corso degli anni la direzione aziendale ha sempre posto un accento particolare sulla formazione dei dipendenti, considerandoli dei veri e propri

“Clienti interni” da coinvolgere e motivare perché l'orientamento al “Cliente esterno” diventi realtà.

Dall'assunzione, passando per la valutazione e fino all'avanzamento, il dipendente sente che l'Azienda sta investendo su di lui, con un ritorno non solo economico, ma anche in termini di avanzamento di carriera e di condizioni in cui il suo potenziale possa pienamente esprimersi.

È da questo patto non scritto, ma molto sentito, che deriva la forza di Vodafone nella passione per il Cliente. Si tratta di un circuito virtuoso che può essere sintetizzato nella *brand essence*, “Red, Rock Solid e Restless”, che riassume i valori di chi lavora all'interno di Vodafone: la passione, l'affidabilità e la proattività.

L'identificazione di questi valori avviene in tutti i dipendenti, in primis i *top manager*, che in questo modo si allineano con gli obiettivi e le strategie aziendali. La politica aziendale di valorizzazione di talenti interni ha portato ad una condivisione e propagazione continua dei valori esplicitati dalla *brand essence* che ha permesso di costruire e far evolvere l'organizzazione nella direzione desiderata.

*“L'eccellenza nella qualità dell'esperienza per il Cliente è a sua volta l'elemento che determina la customer loyalty, quindi il valore del Cliente nel tempo. Da questo fattore discendono poi i risultati finanziari e quindi la performance aziendale*

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente  
*nel suo complesso*<sup>1</sup>

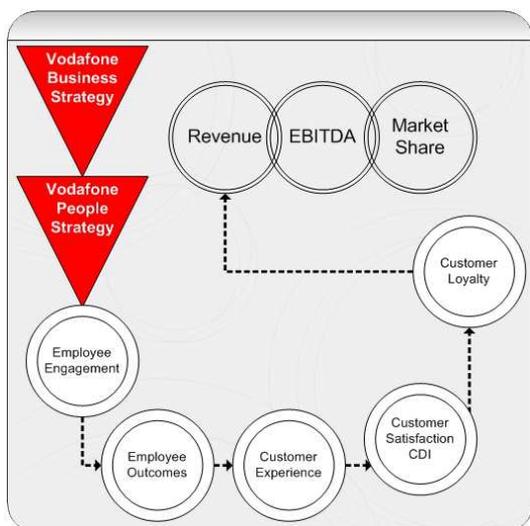


Fig. 10 - Sintesi People Strategy.

## 2.1 L'importanza della gestione del rapporto col Cliente

Puntando alla soddisfazione del Cliente esterno, Vodafone è sempre stata consapevole che la motivazione e l'entusiasmo del dipendente (Cliente interno) sono componenti necessarie ma non sufficienti senza una completa comprensione del mercato.

Per quanto riguarda la Clientela già in portafoglio sia appartenente all'area *business* che all'area *consumer*<sup>2</sup>, le ricerche e le strategie necessarie sono di competenza delle strutture dedicate ad attività di CRM, ossia attività di *Customer Relationship Management*, di cui Vodafone si è dotata fin dalla sua nascita.

Fino a qualche tempo fa il CRM veniva definito, in un'ottica molto

riduttiva, come la gestione, finalizzata a massimizzare la fedeltà all'impresa, dei dati relativi alla Clientela e delle opportunità di contatto "sensibili" (*touchpoint*). Negli ultimi anni, però, ha assunto un significato più ampio ed indica l'intero processo di creazione e consolidamento di relazioni profittevoli con il Cliente<sup>3</sup>.

Il CRM si muove sostanzialmente secondo tre direzioni<sup>4</sup>:

- L'acquisizione di nuovi Clienti (definiti "Clienti potenziali");
- L'aumento delle relazioni con i Clienti più importanti ("Clienti coltivabili");
- La fidelizzazione più duratura possibile dei Clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa ("Clienti primo piano").

Partendo dai dati in suo possesso, il CRM di Vodafone realizza le azioni destinate a queste tipologie di Clienti attraverso un *iter* che si articola generalmente in sei fasi: raccolta delle informazioni sui Clienti, analisi e segmentazione della *customer base*, sviluppo delle campagne di *marketing* sui *target* analizzati, realizzazione delle campagne, misurazione dei risultati e individuazione dei possibili miglioramenti per le campagne future.

<sup>1</sup> Intervista a Pietro Guindani – Amministratore Delegato Vodafone Italia – di Michele Angelo Verna

<sup>2</sup> Ci si riferisce rispettivamente ai clienti aziende e ai clienti privati.

<sup>3</sup> Kotler – Armstrong – "Principi di Marketing".

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente



**Fig. 11 - Ciclo di una campagna di marketing.**  
Fonte: Silvia Candiani - "Strategia CRM ed il caso VodafoneOne"

Tali attività per la gestione della *customer base* da parte di Vodafone verranno analizzate nei prossimi capitoli, partendo dai punti di contatto tra Azienda e Clientela per arrivare ad evidenziare come la centralità del Cliente sia stata da sempre la linea guida di Vodafone (il primo *slogan* di Omnitel era “Vi diamo ascolto”) e come, ancora oggi, sia questa la sua filosofia ispiratrice. Tali attività di gestione del Cliente sono riconosciute come *Best Practice*.

### 3 Punti di Contatto

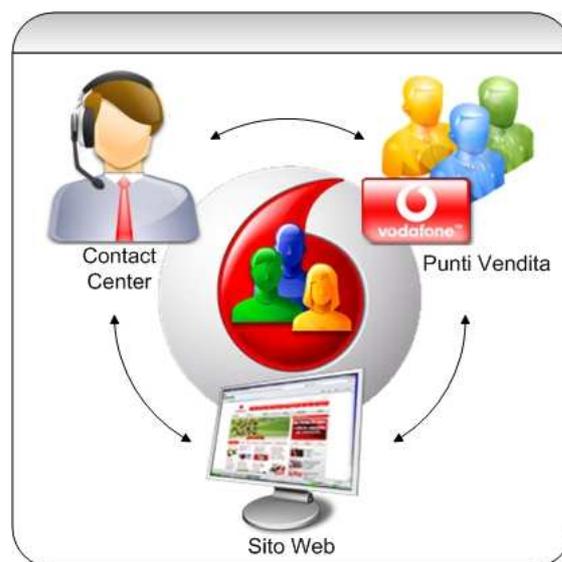
All'interno di Vodafone oggi l'ascolto del Cliente avviene tramite tre punti di contatto: *Contact Center*, punti vendita e sito *web*. Punto di forza dell'organizzazione di Vodafone è l'integrazione tra i tre diversi canali, che permette una gestione coerente del Cliente.

#### 3.1 I Contact Center

*“Impiegate un minor numero di persone, ma che siano brillanti così da dare più valore ai Clienti e più rapidamente”*

[John Thomson](#)

Il primo strumento di “ascolto” a disposizione di Vodafone è l'insieme di *Contact Center* gestiti dalla Direzione delle *Customer Operations* (COps). In Vodafone, esse sono viste come una realtà differente dall'area *marketing* e dotata di notevole autonomia.



**Fig. 12 - Punti di contatto con il Cliente di Vodafone**

L'Azienda controlla 13 *Contact Center*, di cui 8 sono interni ed i restanti 5 in *outsourcing*. Quelli interni sono situati a coppie in 4 aree, così da coprire tutto il territorio italiano. Per il Nord – Ovest le città in cui hanno sede sono Milano e Ivrea, per il Nord – Est Padova e Bologna, per il Centro Roma e Pisa e per il Sud Napoli e Catania. Gli *outsourcer*, invece, hanno sede a Torino, Asti, Milano, Ivrea e Napoli. La presenza di un numero elevato di strutture ha principalmente motivazioni storiche. Già Omnitel, per far fronte all'egemonia di TIM, decise di puntare molto sull'ascolto del Cliente e, perseguendo tal fine, si trovò a possedere più *Contact Center*

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente



Fig. 13 - Distribuzione *Contact Center* in Italia

di quanti la sua rete ne necessitasse. Questa scelta antieconomica nel breve termine si è rivelata oggi vincente, in termini di profitto e di soddisfazione del Cliente.

### 3.1.1 La gestione degli outsourcer

È importante sottolineare che Vodafone è l'operatore di telefonia mobile che esternalizza meno l'attività di *Contact Center*, raggiungendo una suddivisione paritetica dei contatti in entrata, laddove TIM, principale *competitor*, gestisce internamente solo il 20% degli stessi.

Anche il personale degli *outsourcer* è formato in modo da sviluppare le stesse competenze dei dipendenti interni, al fine di soddisfare gli stessi *standard* di servizio. Vodafone, infatti, effettua la scelta delle aziende collaboratrici con estrema cura, privilegiando quelli con una forza lavoro più stabile, che abbia avuto il tempo di acquisire esperienza e conoscenza del portafoglio prodotti. Il ricorso agli *outsourcer*, quindi, resta coerente con quella che è la strategia aziendale, apportando ulteriori benefici anche per l'Azienda. Tra questi spicca la

flessibilità necessaria per gestire flussi di chiamate variabili in funzione del periodo dell'anno e delle promozioni attivabili.

La rete smista ai *Contact Center* ogni anno oltre cento milioni di chiamate. Di queste circa cinquanta milioni sono gestite grazie ad un contatto diretto con l'operatore (*Rep*<sup>5</sup>), mentre la restante parte è gestita tramite un sistema di risposta automatica (*IVR – Interactive Voice Response*).

### 3.1.2 La formazione del personale

I *Contact Center* interni di Vodafone danno lavoro ad oltre tremila *Rep*, di cui il 55% è legato da contratti part-time e la restante percentuale da contratti *full time*. Il livello di istruzione dei dipendenti è particolarmente elevato: la quasi totalità è diplomata ed il 16 % è laureato.

Inoltre, tutti i dipendenti possiedono un *set* di 5 macrocompetenze comuni a tutto il gruppo Vodafone, chiamate *Performance Drivers*, utili per ricoprire anche cariche di maggiore rilievo. Questo permette ai *Contact Center* di essere un valido bacino di risorse cui attingere per colmare posizioni superiori vacanti.

Dando seguito alla stessa logica di reperimento di Risorse Umane interne, grande attenzione è posta alla formazione del personale. L'Azienda si avvale di *training team* appositi per le *Cops*, coordinati dalla funzione centrale di *Learning and Communication*.

Questi sono composti da formatori di base, che aggiornano sull'offerta commerciale, formatori tecnici, più attenti alle competenze informatiche,

<sup>5</sup> Abbreviazione di *Representative*

formatori di processo, che si occupano della progettazione di corsi on-line e di attività di *e-learning*, ed infine formatori comportamentali, rilevanti per l'acquisizione di abilità relazionali.

Tali abilità sono indispensabili non solo per permettere un'adeguata interazione con il Cliente che chiama, ma anche perché i *Rep* lavorano suddivisi in *team* di tre persone e come *team* essi sono valutati.

### 3.1.3 I criteri di segmentazione dei contatti in entrata

In ogni area strategica sono presenti un sito principale, che si occupa simultaneamente dell'area *business* e di quella *consumer*, e uno gemello, il cui operato è circoscritto al lato *consumer*.

Oltre alla divisione per segmenti di mercato, i contatti sono gestiti in base ad altre variabili, quali il valore del Cliente, il volume di chiamate nello specifico momento in cui il Cliente chiama, la tipologia di richiesta del Cliente e la sua eventuale iscrizione ai programmi di fidelizzazione per Clienti alto spendenti.

Grazie a questa ripartizione è possibile offrire al Cliente un servizio adeguato alle sue caratteristiche. Così quelli ad alto valore potranno parlare direttamente con il personale più qualificato di Vodafone, laddove gli altri saranno indirizzati al risponditore automatico o agli *outsourcer*.

Questa strategia deve essere letta nell'ottica di premiare la Clientela più fedele e di valore.

### 3.1.4 L'interfaccia tecnologica

Il personale è senza dubbio l'anima dei *Contact Center*, coloro che danno un'impronta umana all'Azienda. Tuttavia, non va sottovalutata l'importanza degli strumenti informatici a loro disposizione. In questo ambito Vodafone vanta l'utilizzo di database all'avanguardia progettati dal suo reparto di *Information Technology*.

I *Rep*, così come gli *outsourcer* ed i commercianti (seppur in misura minore), hanno accesso alle informazioni sui Clienti registrate in un'unica banca dati.

Il *software* che consente agli operatori un accesso rapido a tali archivi si chiama *Contact Center Management (CCM)*. La sua interfaccia visualizza una serie di informazioni, quali: profilo di comportamento del Cliente/utilizzatore e i suoi dati anagrafici, il valore calcolato sulla base dell'ammontare di ricariche effettuate, il modello di cellulare utilizzato e, di conseguenza, le promozioni da proporre.

Infatti, parallelamente ai contatti in entrata, detti *inbound*, i *Contact Center* portano avanti anche una gestione propositiva, realizzando campagne *outbound*, che hanno lo scopo di proporre nuove offerte, valutare lo "stato di salute" della relazione ed evitare che il Cliente cambi operatore.

L'attività propositiva sul canale *inbound* è conosciuta come *Next Best Activity (NBA)* e ricopre una particolare importanza all'interno di tutte le aree del CRM, poiché consente di attivare meccanismi di *cross/up selling* e di *retention* (anche nei punti vendita e sul sito *web*), a seconda di quanto segnalato dal sistema.

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

La segnalazione all'operatore avviene mediante un semaforo, che mostra luce rossa in caso di Cliente a rischio di abbandono o verde se la relazione è sana. A fianco di questo strumento, esiste un altro programma altrettanto evoluto, che funge da motore di ricerca interno. Questo database di *Knowledge Management* si chiama "Jack", ed è un supporto indispensabile ai *Rep* per fornire ai Clienti risposte tempestive a tutti i loro interrogativi.

### 3.1.5 Gli indicatori di valutazione

Questo particolare punto di contatto con la Clientela è sottoposto a costante valutazione ed incentivazione del personale. La valutazione segue quattro variabili:

- *Customer Satisfaction Index* (CSI) – indice che rileva quotidianamente la soddisfazione del Cliente tramite un'intervista telefonica in forma di questionario sottoposta ad un campione di

Mentre il *Cross/up selling* consiste nella vendita di prodotti o servizi aggiuntivi o di gamma superiore a quelli cui il Cliente è abituato, le azioni di *Retention* sono volte a trattenere il Cliente affinché non cambi operatore.

oltre 10.000 chiamate al mese per zona;

- Produttività – numero di chiamate gestite da un team di *Rep* in un dato intervallo temporale. Questo è un indicatore di efficienza, ma anche di qualità, giacché il minor tempo impiegato per soddisfare il Cliente consente una risposta più rapida alle richieste successive;

- Proattività commerciale – tempo dedicato durante ogni contatto *inbound* alla promozione di attività commerciali;
- *Recall* – numero di ricontatti effettuati dalla stessa SIM in un periodo di osservazione di 3 giorni. Minore è questo indicatore, più il *Rep* sarà stato chiaro durante il primo contatto.

A questi indici specifici del *Contact Center* si affianca il *Customer Delight Index* (CDI), indice calcolato trimestralmente per l'intera attività commerciale di Vodafone.

## 3.2 I punti di vendita

*"Il venditore di successo si preoccupa innanzitutto del Cliente e solo in un secondo momento dei prodotti"*

[Philip Kotler – "Marketing Management"](#)

Ulteriore ed altrettanto rilevante canale di contatto con il Cliente è il punto vendita. In passato i punti di vendita rappresentavano il luogo fisico dove avveniva gran parte del processo di acquisto del consumatore. Oggi, in seguito alle innovazioni tecnologiche, esso è divenuto solo uno dei possibili canali distributivi, cui però continuano a rivolgersi gli individui meno informatizzati.

I punti vendita, dunque, seguitano ad esistere, ma con profonde differenze rispetto al passato: da semplice spazio per vendere diventa momento privilegiato di comunicazione. La vetrina, le pareti, gli spazi, il bancone e il personale di vendita sono mezzi di comunicazione sinergici con obiettivi, *target* e metodologie di intervento diverse.



Ed è a tale orientamento che si ispira la filosofia di Vodafone.

### 3.2.1 La rete distributiva

Uno dei punti di forza dell'Azienda, infatti, è proprio la catena distributiva, dotata di ventuno negozi *flagship* e, legati da contratti di *franchising*, di 850 punti vendita *monobrand* Vodafone One, che vengono remunerati non solo sull'acquisizione ma anche sulla gestione del Cliente, e di più di 5000 punti vendita *multibrand*.

Tutta questa attenzione alla

I negozi *Flagship* sono i punti vendita totalmente posseduti da Vodafone e pervasi dalla filosofia aziendale.

capillarità della rete è motivata dalla possibilità di garantire un maggiore servizio di consulenza al Cliente, diversamente da quanto accade negli altri canali. Nei negozi il Cliente può compiere le stesse operazioni che potrebbe eseguire tramite l'operatore del *Contact Center*, come attivare servizi, promozioni e ricariche, ma può anche richiedere assistenza per tutto ciò che riguarda la gestione dei telefoni. Questo costituisce un beneficio per l'Azienda poiché fornisce un'ulteriore opportunità di comunicazione, durante la quale promuovere campagne e nuovi prodotti ed ottenere informazioni riguardanti il Cliente.

Già Omnitel aveva intuito che la conoscenza profonda del Cliente passa dal contatto diretto in negozio. Per questa ragione era nato il programma "*Meet the customer*", rivolto ai quadri ed ai dirigenti, i quali potevano assistere in qualità di osservatori alle operazioni di vendita

in negozio o alle attività di Customer Care.

Questa idea è stata ereditata e migliorata da Vodafone, che l'ha trasformata nello "*Shop discovery*", rivolto ai componenti della *Business Unit Consumer*. L'innovazione rispetto al passato consiste nel fare agire gli esperti di *marketing* non più come semplici osservatori ma come veri e propri venditori, per un periodo di tre giorni.

### 3.2.2 La scelta dei partner

Dal confronto con le altre *Operating Countries* risulta che il modello di *business* italiano è gestito con una maggiore penetrazione territoriale, seppur per mezzo di un numero inferiore di negozi di proprietà. Nel prefissarsi questo obiettivo, resta però fermo il punto per cui solo i migliori potranno dirigere negozi Vodafone. I singoli gestori dei punti vendita sono scelti sulla base di varie rilevazioni e garanzie, formati dalle vendite e continuamente aggiornati e monitorati. Per tutto il periodo di collaborazione, i commercianti devono rispettare standard qualitativi severi ed esigenti, nonché intrattenere rapporti con la funzione vendite interna di Vodafone. Quest'ultima si occuperà di fornire loro il materiale di visibilità necessario, di condividere con loro gli sforzi economici di comunicazione locale e di gestire l'interazione e lo scambio di informazioni con le altre funzioni aziendali, permettendo azioni tempestive ed efficaci, proprio come la cultura del Cliente richiede.

### 3.2.3 Ricerche di soddisfazione della Clientela

Il monitoraggio e la valutazione dell'operato dei dealer avviene da parte del personale interno all'Azienda, cui si affianca una rilevazione periodica ed oggettiva effettuata da un'agenzia esterna. Questa tecnica è nota come *Mystery Shopping* e permette di valutare la qualità dei servizi, dei prodotti, le procedure, il comportamento del personale di vendita e le attività di *merchandising*.

Infine, eventuali *feedback* negativi possono arrivare direttamente dal Cliente insoddisfatto, il quale può rivolgersi al 190, che gli fornirà un servizio di *Customer Care* più strutturato e darà avvio ad un repentino intervento sul negozio stesso.

### 3.2.4 I punti vendita e il web

Meritano di essere osservate le interrelazioni che la vendita tramite dealer presenta con il sito *web*. Si potrebbe pensare che questi due

Operazioni di *Self-care* sono quelle effettuabili dal Cliente senza l'ausilio di un operatore. Laddove sia l'Azienda a relazionarsi col Cliente senza intermediari si parla di *Marketing one-to-one*.

canali operino in concorrenza tra loro. In realtà, questo non avviene in quanto essi differiscono profondamente nelle caratteristiche delle loro funzioni.

Contrariamente al sito, che si caratterizza per soluzioni innovative di *self-care*, la vendita in negozio si contraddistingue per l'attività di consulenza della distribuzione.

Anche in questo settore, la condivisione di un'unica banca dati permette una valida integrazione delle risorse ed un efficace coordinamento di quelle che sono le strategie da seguire con ogni Cliente.

## 3.3 Sito Web

*“Internet creerà nuovi vincitori e seppellirà chi non saprà coglierne le opportunità”*

[Philip Kotler – “Marketing management”](#)

Sempre più il contatto tra impresa e Cliente può essere mediato dalla tecnologia (prevalentemente *web*), che consente al Cliente la ricerca di informazioni, l'interazione e la possibilità di fruire di servizi e compiere azioni. Attraverso l'autenticazione sul sito, l'Azienda ha inoltre l'opportunità di mettere in atto nei confronti del Cliente un *marketing one-to-one*

### 3.3.1 Il sito web di Vodafone Italia

Uno dei punti di contatto tra Cliente ed Azienda è il sito *web* [www.vodafone.it](http://www.vodafone.it), ritenuto molto importante in quanto completa tutti gli altri canali in termini di disponibilità (vi si può accedere 24 ore su 24) e di informazioni fornite. Bilancia, inoltre, tali esigenze con l'opportunità di vendere prodotti e servizi.

Scegliere come comunicare sul *web* le iniziative promozionali, come incentivarne l'attivazione on-line, come promuovere lo shop on-line, sono attività importanti che differenziano Vodafone Italia dalle sue rivali. Sul sito è possibile

acquistare ricariche telefoniche, promozioni, telefonini e molto altro ancora.

Come detto in precedenza (I punti vendita e il web pag. 24), la duplicazione di funzioni tra *dealer* e sito non va ad intaccare quella che vuole essere l'acquisizione ed il mantenimento della Clientela, poiché è tendenzialmente rivolta a target di Clienti differenti, gli uni più tradizionalisti per i *dealer*, gli altri più innovativi e tecnologici per il sito web.

Il sito, curato dalla funzione "Web Services Marketing", gestisce, quindi, tutta una serie di prodotti pensati dalla direzione *marketing*, ed amministra, in aggiunta, un portafoglio prodotti peculiare per il canale *web*. Un esempio sono i servizi di "self-care" dedicati sia ai Clienti *Consumer* che a quelli *Business*, con i quali, comodamente dal computer, si possono avere informazioni sul profilo, esaminare il dettaglio delle chiamate, verificare od attivare/disattivare promozioni.

La possibilità di effettuare tutte queste operazioni in ogni momento rende questo peculiare canale di contatto di particolare importanza strategica, poiché rivolto a tutti i Clienti che si rischierebbe di non prendere in quanto non disposti, per esempio, ad entrare nei punti vendita per avere maggiori informazioni sui servizi attivabili e sui prodotti.

### 3.3.2 La comunicazione del web

Comunicare con il Cliente attraverso il sito è importante nel processo di fidelizzazione e consente di ottimizzare l'allocazione delle risorse da destinare a questo canale in funzione del target da raggiungere. Identico discorso vale

per la "newsletter on-line", un efficace strumento di comunicazione e di contatto con i Clienti, che li aggiorna dei nuovi lanci commerciali e delle novità di casa Vodafone.



Fig. 14 - www.vodafone.it

Anche la *newsletter* è gestita dalla stessa funzione *web*, che deve bilanciare la mole di informazioni fornite, per evitare che si varchi la sottile linea di demarcazione tra pubblicità e *spamming*. Questo è possibile solo grazie ad un'intensa armonia e ad una comunicazione integrata tra questo *touchpoint* e tutti gli altri, al fine di non infastidire né disorientare il Cliente. Un esempio di ciò è individuabile nella *Next Best Activity* (NBA) sul lato web, ovvero un insieme di azioni commerciali pensate in base al profilo di comportamento del Cliente, scegliendo come agire in concerto tra *web* ed altri *touchpoint*. Applicazione pratica di questo strumento è il *box* pubblicitario che lampeggia in maniera diversa per offrire una promozione dedicata esclusivamente al Cliente, la stessa che verrebbe proposta dagli altri canali.



### 3.3.3 La segmentazione sul web

Dalle analisi compiute sulle iniziative promozionali realizzate, risulta che i Clienti divenuti utenti abituali del sito Vodafone hanno incrementato il proprio valore medio, come dimostra il taglio maggiore delle ricariche effettuate *on-line*. Un esempio di servizi che incentivano sensibilmente l'*up-selling* sono “Telericarica più” e “Telericarica più automatica”, mirate a fidelizzare la Clientela e che portano quasi al raddoppio del taglio delle ricariche.

Gli iscritti al sito sono cinque milioni (rispetto ai circa 1,5 milioni di TIM), con qualche centinaio di migliaia di accessi al giorno.

La segmentazione della *Customer Base*, per il lato *web*, viene realizzata considerando tre categorie di Clienti:

- *Active* - Clienti che normalmente accedono al sito, effettuano l'autenticazione ed utilizzano i servizi multimediali forniti;
- *Frozen* - Clienti che si sono registrati ma che non effettuano l'autenticazione;
- *Inactive* - Clienti che sono iscritti ma che probabilmente hanno successivamente abbandonato Vodafone.

Questa segmentazione è utile al fine di valutare l'efficacia dello strumento *web* attraverso l'utilizzo di quattro indicatori:

- la *customer base*: nuovi registrati;
- l'*activity*: quanti Clienti registrati visitano attivamente il sito;
- frequenza di utilizzo di operazioni *self-care*;
- transazioni *on-line*.

### 3.3.4 Benchmark

Il sito di Vodafone Italia è in una posizione di preminenza rispetto a quello dei competitor sia rispetto al fatturato via *web* che rispetto alla *Customer Base* registrata.

Esso è diventato uno dei siti principali di *e-commerce* per scelta strategica di Vodafone e per una sua filosofia che ha spinto ad investire su questo mezzo tecnologico fin dal 2000, ai tempi di Omnitel, rendendolo una vera e propria leva di *marketing*.

La maggiore esperienza ha permesso di perfezionare questo strumento nel corso degli anni per renderlo più “*emotional*”. Si stanno sviluppando, a tal proposito, *blog* e *forum* per adeguarlo alla nuova visione di Internet (*Web 2.0*) che porta l'utente a vivere, quindi, il mondo del *web* in modo più partecipe ed attivo.

Benché il gruppo Vodafone tenda ad uniformarsi, il sito di Vodafone Italia è più sviluppato rispetto a quello delle altre *Operation Countries*, e viene visto come punto di riferimento ed utilizzato come termine di paragone. In ogni caso non si mira alla creazione di un unico sito, si vuole solo uniformare la grafica (unica parte gestita in *outsourcing*) mantenendo differenti i contenuti.

## 4 Attività di gestione della Clientela

### 4.1 Segmentazione e Profiling

*“È un errore imperdonabile formulare una teoria prima di avere i dati.”*

[Sir Arthur Conan Doyle](#)

Se le scelte strategiche vengono effettuate dal *marketing*, i dati fondamentali su cui tali scelte si basano sono estrapolati attraverso segmentazione e modelli.

La segmentazione permette di distinguere, all'interno della *Customer Base*, gruppi di Clienti che presentino indicatori di spesa, quali la redditività media marginale (MARPU - *Marginal Average Revenue Per Unit*), e profili di utilizzo omogenei, su cui poi agire con azioni mirate e “personalizzate” secondo le singole caratteristiche.

Esistono vari tipi di segmentazione, sviluppati con l'affinarsi delle tecniche e l'aumentare dell'importanza della CRM :

- **Segmentazione demografica:** Le principali variabili di riferimento sono età, reddito, occupazione, nazionalità. Questo tipo di segmentazione è molto utilizzato perché è spesso verificato che bisogni, preferenze e abitudini di consumo sono correlate in modo stretto a variabili demografiche. Queste ultime, inoltre, sono molto più facili da misurare rispetto alle altre.
- **Segmentazione psicografica:** Gli acquirenti sono divisi in base a classe

sociale di appartenenza, stile di vita e personalità.

- **Segmentazione comportamentale:** I consumatori sono suddivisi in gruppi sulla base della conoscenza del prodotto in esame, del loro atteggiamento verso tale prodotto, dell'uso che ne fanno e del modo in cui rispondono all'offerta. Molti operatori ritengono che variabili comportamentali, quali occasioni ed intensità d'uso, fedeltà alla marca e atteggiamenti verso la stessa, siano il miglior punto di partenza per costruire i segmenti di mercato.

#### 4.1.1 Segmentazione in Vodafone

Il processo di segmentazione in Vodafone riprende le più recenti teorie sull'analisi del comportamento e dei tratti essenziali della Clientela ed è, infatti, sviluppata su due assi: *Value Behaviour* e profilo di utilizzo. Mentre il primo dà una scala continua e potenzialmente infinita di valori, i profili di utilizzo distinguibili sono limitati.

Il *Value Behaviour* è un indicatore aggregato che identifica il Cliente a livello di spesa, secondo un indice che tiene anche conto del traffico in entrata.

L'attività di segmentazione comportamentale, invece, è più complessa, in quanto è stata recentemente formalizzata, a livello *Global*, la “*Multi Market Segmentation*”, orientata alla suddivisione socio-comportamentale ed esplicita in cinque gruppi omogenei:

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

- **Teens:** Giovani, principalmente *teen ager*, amanti del telefonino, entusiasti e molto propensi all'uso, poco critici, ma frenati da limitate disponibilità economiche.
- **YAF:** *Young Active Fun*, adulti tra i 25 e i 44 anni, prevalentemente *single*, con notevoli disponibilità economiche. Il telefono cellulare rappresenta un importante elemento della vita sociale e, a volte, uno *status symbol*. Propensi alla sperimentazione, ma critici.
- **APU:** *Adult Personal User*, adulti tra i 25 e i 44 anni, inseriti in nuclei familiari che lasciano poche risorse economiche e temporali alla telefonia. Il cellulare è prevalentemente usato per i contatti familiari. Maggiore familiarità con servizi ed opzioni, ma poco interesse.
- **SCW:** *Self Chooser for Work*, adulti la cui SIM è classificata *Consumer*, ma usata per lavoro; alti volumi di traffico e ricavi, dovuti alla necessità di essere sempre reperibili, ma maggiore sensibilità alle tariffe.
- **MBU:** *Mature Basic User*, prevalentemente anziani o giovanissimi, il cellulare è usato solo in occasione di emergenza, redditività media (ARPU – Average Revenue Per Unit) bassa. Difficilmente ricettivi verso promozioni.

A partire da questa segmentazione, Vodafone Italia ha intervistato un grande campione di Clienti e, dai risultati, ha tratto una correlazione tra il comportamento operativo degli

stessi e le loro caratteristiche socio-demografiche.

La segmentazione risultante, eccezionalmente approfondita e in grado di fornire dati sui Clienti, è un unicum all'interno del panorama Vodafone Group e permette di individuare lo *status* dell'utilizzatore (non-utilizzatore, ex-utilizzatore, utilizzatore potenziale, nuovo utilizzatore e utilizzatore abituale), l'intensità d'uso del prodotto (limitata, media o forte), la fedeltà al *brand* (Clienti fedelissimi da cui comprendere i punti di forza, Clienti tiepidi grazie ai quali individuare gli effettivi *competitor*, Clienti mutevoli da cui scoprire gli eventuali punti di debolezza), l'atteggiamento (entusiasti, positivi, indifferenti, contrari e decisamente ostili).

#### 4.1.2 Modelli e database

L'elevata complessità e l'ingente mole dei dati da analizzare hanno portato negli anni a sviluppare un *database* e dei modelli sempre più sofisticati per il loro trattamento.

Tale *database* è da considerare come punto di forza grazie alla completezza delle informazioni che registra ed alla longevità di archiviazione. Esso esiste, infatti, fin dalla creazione di Omnitel nel 1995, e pertanto costituisce un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitor*, come Tim, che non hanno profilato nel proprio archivio le informazioni sui Clienti registrate nei primi anni. Questo ha importanza nel momento in cui la SIM non viene più utilizzata ("SIM silente"), ma permane la necessità di contattare il Cliente per evitare la sua disattivazione trascorsi i 12 mesi dall'ultima ricarica.

I modelli, a differenza del *database*, nascono solitamente per risolvere un

problema o cogliere un'opportunità, osservando i dati registrati relativi a Clienti che hanno poi manifestato determinati comportamenti.

La realizzazione avviene in parte all'interno dell'Azienda, in parte ad opera di collaboratori esterni.

Tre dei principali modelli utilizzati da Vodafone sono:

- **Propensity model**, che a partire dal comportamento attuale del Cliente evidenzia sue propensioni ad utilizzare altri servizi (Es. MMS da

Si definisce **Downgrading** la riduzione del flusso di traffico in uscita; **Steady** la stabilità del flusso di traffico in uscita; **Upgrading** la crescita del flusso di traffico in uscita e **Hopping** l'utilizzo della scheda SIM esclusivamente per lo sfruttamento delle promozioni.

SMS);

- **Social Network Analysis**, che, analizzando le telefonate in uscita ed in entrata da un numero, individua le *community* cui questo appartiene, i relativi operatori telefonici ed il ruolo che il Cliente ricopre all'interno di ognuna;
- **Life Cycle Management Step - Like 4 Like**, che, analizzando il comportamento del Cliente negli ultimi 12 - 18 mesi, individua la tendenza predominante tra *downgrading*, *steady*, *upgrading* e *hopping*.

## 4.2 Campaign e azioni mirate

*“Se non siamo guidati dal Cliente nemmeno le nostre auto lo saranno”*

Dirigente Ford

Una volta completato il processo di

Si definisce **“healthy”** il cliente che effettua ricariche e consuma il credito regolarmente, mentre è considerato **“unhealthy”** il cliente a rischio di abbandono.

segmentazione e profilazione della base Clienti, si può dar avvio all'ideazione di campagne specifiche.

In questa fase vengono individuati quelli che sono i desideri latenti dei singoli Clienti, in base alle rispettive modalità di utilizzo della SIM. Questa operazione è particolarmente delicata perché concretizza gran parte dell'offerta commerciale definitiva di Vodafone.

Oggi l'esperienza acquisita e la maggiore conoscenza di ciascun gruppo omogeneo di Clienti ha permesso alle aziende di telefonia mobile di mettere in pratica un numero più elevato di campagne *ad hoc*, laddove in passato ne realizzavano poche, standardizzate, ma per un gruppo consistente di destinatari.

Attualmente Vodafone Italia porta avanti circa sessanta campagne al mese, tre - quattro campagne al giorno, per un totale di quasi 6,5 milioni di Clienti contattati mensilmente.

### 4.2.1 Rinnovamenti e aree di azione

L'elevato numero di azioni promozionali che Vodafone conduce

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

è giustificato dalla volontà di mantenere sempre viva l'attenzione del Cliente. Questo è possibile attraverso un rinnovamento continuo delle singole offerte, che tenga conto dei nuovi bisogni della Clientela, periodo per periodo.

Così come le campagne vengono rinnovate nel tempo, allo stesso modo esse variano a seconda del tipo di contratto che lega il Cliente all'Azienda.

I Clienti in abbonamento, tendenzialmente più fedeli e di maggiore valore, ad esempio, sono destinatari di un servizio di *caring* extra durante tutta la relazione con l'Azienda.

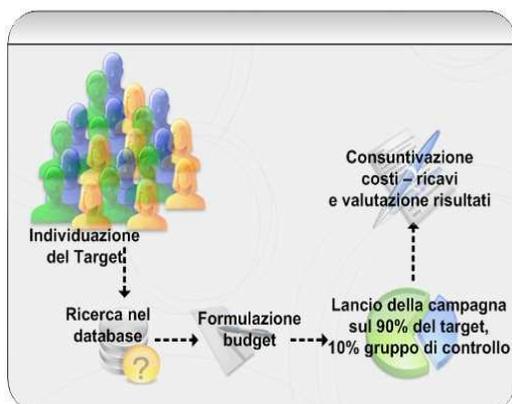
#### 4.2.2 L'attuazione delle campagne

Le azioni di *Campaign Management* possono essere di tipo reattivo o di tipo proattivo.

Nel primo caso l'Azienda reagisce al lancio di un prodotto/servizio di un *competitor*; nel secondo, invece, essa si muove per prima in direzione di una certa strategia, quale può essere, per esempio, l'incentivazione all'utilizzo di servizi multimediali.

In entrambi i casi, la campagna segue un percorso preciso, che si compone delle seguenti fasi:

- Individuazione del segmento obiettivo;



- Ricerca dal *database* delle informazioni considerate rilevanti, tra cui la tipologia di traffico e il Ricavo Marginale Per Cliente (MARPU);
- Formulazione di un *Economic Ex Ante*, un *budget* preventivo che misura i costi ed i ricavi attesi dall'operazione;
- Lancio della campagna sul 90% del *target*;
- Controllo della buona riuscita della campagna tramite il confronto del valore aggiunto per i Clienti sottoposti al *test* con il restante 10% del *target*;

Fig. 15 - Attuazione delle azioni mirate

- Consuntivazione dei costi, dei ricavi e valutazione dei risultati a due mesi dalla conclusione dell'azione.

Per *Traffic sharing* si intende la suddivisione del traffico in uscita tra più schede SIM.

#### 4.2.3 Le azioni mirate

Oltre a quelle elencate, la distinzione principale applicata alla *customer base* durante il processo di *campaigning* è tra Clienti "healthy" e Clienti "unhealthy". Nel primo caso si mettono in pratica azioni mirate di "demand stimulation", nel secondo si utilizzano strumenti di *prevention* e *retention*.

Nella realtà del mercato italiano, caratterizzata da una forte maggioranza di prepagate, da un elevato indice di penetrazione e da fenomeni quali *l'hopping* e il *traffic sharing*, le due funzioni tendono spesso a sovrapporsi ed i confini divengono più labili.

## LA DEMAND STIMULATION

Le azioni di *demand stimulation* sono destinate a quei Clienti la cui relazione con l'Azienda si è dimostrata stabile e fruttifera nel tempo.

Attraverso questo genere di campagne vengono applicate politiche di *cross/up selling*, con le quali al Cliente sono proposte nuove soluzioni per i suoi bisogni, anche non manifestati, e l'Azienda ha l'opportunità di incrementare la sua redditività.

La *demand stimulation*, inoltre, viene impiegata per presentare le nuove componenti del portafoglio prodotti ai Clienti più reattivi e per educare i meno ricettivi all'utilizzo di servizi già esistenti ma non ancora testati.

## PREVENTION E RETENTION

La situazione è profondamente diversa quando la relazione con il Cliente inizia a mostrare i primi segni di cedimento.

Quando il ciclo di vita del consumatore raggiunge questa fase, applicare senza la dovuta attenzione determinate campagne potrebbe indurre a comportamenti del tutto difformi da quelli desiderati.

Proprio per questo esiste un team apposito che si occupa della gestione delle azioni di *prevention e retention*.

Si parla di *prevention* quando il Cliente è ancora sano, ma manifesta dei comportamenti che potrebbero indurlo a cambiare operatore, come per esempio contattare principalmente numeri non appartenenti alla rete Vodafone, cambiare frequentemente piano tariffario o alterare il normale intervallo di ricarica.

Questa condotta genera uno stato di allerta sul Cliente in questione, che dunque viene monitorato e curato affinché non si deteriori ulteriormente la relazione e si passi allo stadio di abbandono.

Se ciò dovesse avvenire, le semplici azioni di *prevention* non sarebbero più

sufficienti e si dovrebbe passare ad una più radicale politica di *retention*.

I Clienti oggetto di queste campagne sono coloro che non effettuano una ricarica da 8 – 10 mesi, che hanno evidenziato un calo brusco del traffico in uscita o che non hanno utilizzato la propria SIM per un periodo prolungato. Su questi si opera cercando di stimolare una ricarica che li mantenga legati all'Azienda.

Bisogna, però, prestare attenzione a che il Cliente non metta in atto comportamenti opportunistici, mirati solamente allo sfruttamento momentaneo della promozione, rinviando al futuro il momento in cui sceglierà di abbandonare l'operatore.

Tali operazioni, inoltre, per loro natura non riescono a recuperare l'intera Clientela a rischio di abbandono. Basti pensare che nelle campagne di *prevention* solo il 40% dei destinatari risponde positivamente, mentre nella *retention*, tale percentuale scende al 25%; tuttavia vale la pena portarle avanti, poiché mantenere un Cliente costa meno che acquisirne di nuovi.

## 4.3 Fidelizzazione della Clientela

*“Il modo migliore per conservare i Clienti è riflettere costantemente su come dare loro di più a meno”*

[Kotler - Marketing Management](#)

In un mercato così altamente competitivo ed ormai saturo, com'è oggi quello italiano della telefonia mobile, la vera sfida per gli operatori è entusiasmare e fidelizzare il Cliente non limitandosi a soddisfarlo. Ciò nasce dalla considerazione che un Cliente entusiasta rimane fedele più a lungo, effettua maggiori acquisti a mano a mano che l'impresa produce nuovi beni o aggiorna quelli già esistenti, ne parla in termini positivi, dedica meno

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

attenzione alle marche concorrenti ed offre idee per prodotti/servizi.

### 4.3.1 Loyalty Program: VodafoneOne

Il programma fedeltà di Vodafone nasce

Si definisce *“above the line”* la comunicazione effettuata tramite i mezzi tradizionali, quali tv, radio, stampa; la comunicazione realizzata attraverso relazioni pubbliche, promozioni, etc... è nota come *“below the line”*.

nel 1998 in Omnitel con il nome di OmniOne. Inizialmente esso è partito come test rivolto ai soli Clienti in abbonamento; tuttavia, grazie ai buoni risultati ottenuti, è stato esteso anche alla Clientela con carta prepagata. Per incentivare l'adesione al programma, è stata prevista un'iscrizione gratuita in fase di attivazione e come canali di pubblicizzazione sono stati utilizzati, fra gli altri, il sito, l'IVR e la comunicazione *one-to-one*.

Nel 2003, successivamente all'acquisizione di Omnitel da parte del gruppo Vodafone ed in linea con il *rebranding* dell'Azienda, il programma è stato rinominato VodafoneOne, ed il cambiamento è stato comunicato a tutti i Clienti già iscritti affinché non si perdesse la riconoscibilità del marchio. La strategia comunicativa *“above the line”* adottata dall'Azienda, si è rivelata vincente giacché il numero di iscritti è notevolmente aumentato fino a raggiungere, ad oggi, 16 milioni a fronte dei 25 milioni di Clienti in totale.

### 4.3.2 Obiettivi di VodafoneOne

Vodafone spinge la sua strategia di fidelizzazione in due direzioni: massimizzare il valore del Cliente,

accrescendo il suo valore medio, ed estendere il suo ciclo di vita.

L'obiettivo del programma è la riduzione del tasso di abbandono attraverso la fidelizzazione del Cliente e l'instaurazione di una relazione costante e duratura.

Il *Loyalty Program* VodafoneOne è il sistema strutturale che maggiormente riesce a fornire servizi alla *Customer Base* e, al contempo, fare *retention*. Viene, infatti, inteso come un'attività trasversale, con duplice finalità: premiare e rendere parte attiva del programma i Clienti ad *“alto valore”* ed incentivare l'utilizzo dei servizi principali da parte dei Clienti delle fasce più basse.

Nel calcolo del valore del Cliente si prende in considerazione non solo il suo ARPU (Segmentazione in Vodafone 4.1.1), ma anche le sue potenzialità future.



Fig. 16 - Obiettivi del *Loyalty Program* VodafoneOne.

### 4.3.3 Funzionamento del programma

I Clienti possono avere maggiori informazioni ed entrare a far parte gratuitamente e liberamente del *loyalty program* di Vodafone attraverso:

· Sito *web*: [www.vodafone.it](http://www.vodafone.it)

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

- Punti Vendita VodafoneOne
- Numero telefonico dedicato: 42626

Per mezzo di questi stessi canali è anche possibile, previa iscrizione, controllare il saldo punti, conoscere il catalogo premi e riscattarli.

L'accumulo dei punti avviene automaticamente: un punto per ogni euro ricaricato o fatturato. Anche le spese effettuate presso *partner* esterni di Vodafone contribuiscono all'acquisizione dei punti.

Tali collaboratori sono stati scelti con cura in base alle abitudini di spesa dei consumatori, privilegiando le aziende operanti nel settore finanziario, della grande distribuzione e dell'energia.

Da queste collaborazioni Vodafone ottiene vantaggi di visibilità, aumenta il numero di iscritti ed incrementa i propri introiti, poiché i *partner* devono corrispondere un prezzo per i punti convertiti in punti VodafoneOne. Tuttavia solamente l'1% dei punti deriva dai *partner*, mentre il maggior contributo proviene dalle ricariche; questo dimostra che il programma di *loyalty* di Vodafone è ormai talmente affermato da riscuotere successo a prescindere da ogni ausilio esterno.

#### 4.3.4 Premi

I premi offerti da Vodafone riguardano essenzialmente la telefonia: cellulari e promozioni che, oltre ad essere apprezzati dal Cliente, generano elasticità di traffico.

I servizi offerti sono selezionati in base a ricerche di mercato; i cellulari, invece, vengono scelti in base al *budget* stabilito per soglia e all'andamento del listino. Riguardo a questi ultimi si sottolinea che si tratta di articoli al *top* della gamma, rinnovati ogni tre mesi in base alle preferenze dei Clienti.

Per avvicinare i premi anche alle possibilità dei Clienti "basso spendenti" è stata prevista l'opzione di anticipare

dei punti per un massimo pari alla metà della soglia premio, che verranno restituiti con il traffico effettuato nei successivi 18 mesi.

La varietà dei premi e le numerose possibilità per riscattarli, insieme alla scadenza dei punti, incentiva il Cliente all'uso del cellulare.

#### 4.3.5 Confronto con l'esterno

A differenza di Vodafone Italia, le altre *Operating Countries* non dispongono di programmi di *loyalty* altrettanto validi o, avendo riscontrato successi inferiori a quelli desiderati, ne hanno dismesso l'utilizzo. Questo perché un programma di fidelizzazione che non sia ripagato da un abbattimento del tasso di abbandono rimane solamente un costo elevato ed infruttifero.

Rispetto ai concorrenti l'Azienda si confronta principalmente con il programma Milleuna di Tim, e con programmi di altre società di servizi<sup>6</sup>.

Dal raffronto risulta che Vodafone vanta una soddisfazione degli iscritti ed un numero degli stessi superiore. Questo è dovuto ad una maggiore attenzione al Cliente: ogni 3 mesi, infatti, vengono contattati gli iscritti più attivi ed "alto valore" per promuovere offerte e vantaggi dedicati.

La prova di tale successo è il numero dei premi redenti che è di circa tre milioni ogni anno, questo vuol dire che, su sei milioni di iscritti effettivi, la metà riceve un premio. Questo successo numerico conferma l'incidenza positiva del programma sulla fedeltà dei Clienti.

<sup>6</sup> Tale confronto viene effettuato tramite il *web*, consultando il regolamento, e per mezzo di ricerche annuali su tutti i concorrenti.

## 4.4 Customer Experience

*“Non è più sufficiente che i Clienti siano soddisfatti; oggi devono essere anche entusiasti”*

Philip Kotler – “Marketing Management”

Al giorno d’oggi, in ambito commerciale, il *focus* si è spostato dal compimento della singola transazione alla cura dell’intera relazione che il Cliente instaura con l’Azienda produttrice. Si vuole, quindi, porre una maggiore attenzione sull’esperienza vissuta durante l’intero processo di fruizione e sulle valutazioni post-acquisto.

Di questo si occupa il *Customer Experience Management*, ovvero la gestione di tutti gli elementi di interazione tra il Cliente e l’Azienda, i suoi servizi e i suoi prodotti.

Il modo e la misura in cui il Cliente percepisce il valore che un’azienda gli vuole fornire è un fattore chiave di successo. Per allineare gli impegni dell’operatore alle aspettative dell’utenza è necessario analizzare la

“*customer experience*” nelle sue diverse componenti e mettere in atto strategie specifiche che coinvolgono tutto lo scenario multicanale entro cui si sviluppa la relazione.

### 4.4.1 Il Customer Experience Manager

Nonostante la presenza del *Customer Experience Manager* sia inusuale per le aziende di telefonia mobile, l’attenzione di Vodafone alle strategie di CRM ha evidenziato la necessità di inserire nell’organizzazione aziendale questa figura, dedicata alla cura del cliente.

I compiti di questo ruolo consistono nell’affiancare i responsabili dei reparti che vengono in contatto con il Cliente nella gestione e nella cura dello stesso, al punto da determinare cambiamenti di strategie ed azioni, ove lo si ritenga opportuno.

L’espletamento della sua mansione si basa sull’ascolto del Cliente, ritenuto fondamentale.

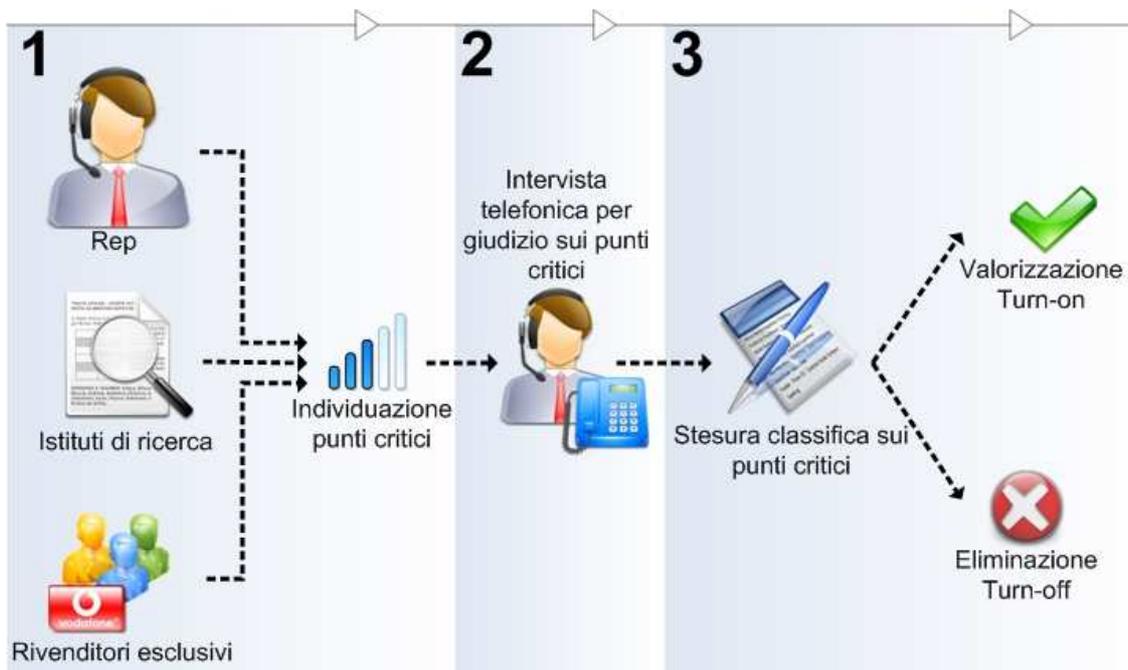


Fig. 17 - Fasi della ricerca dei turn off/on

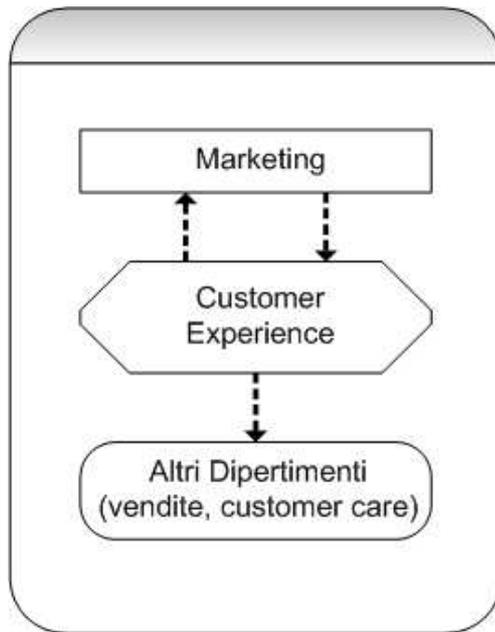


Fig. 18 - Relazione del *Customer Experience Management* con gli altri Reparti.

#### 4.4.2 Ricerche di mercato e Test

L'attività di analisi dell'esperienza del Cliente è esercitata facendo riferimento a tre fasi ideali della relazione con l'Azienda:

- **Acquire:** esperienza del Cliente nel negozio;
- **Deliver:** distribuzione dei prodotti e dei servizi e l'assistenza tecnica;
- **Service:** canali di contatto

In particolare, per essere sempre sicuro di portare l'Azienda nella direzione giusta, il *Customer Experience Manager* deve mantenere un contatto con le percezioni e le aspettative del Cliente. A questo fine numerosi sono gli indicatori che vengono monitorati durante l'anno e che sono la risultante di accurate ricerche condotte periodicamente.

La prima, denominata *Usage & Attitude* (U&A), si occupa di ottenere giudizi, per mezzo di 100 domande, su ambiti quali il grado di soddisfazione del Cliente e la qualità dei servizi offerti, oltre che di ricevere pareri e suggerimenti su nuovi *concept* di prodotto/servizio.

Nel caso in cui un *concept* del nuovo prodotto/servizio sia stato già sviluppato, viene, inoltre, realizzata un'attività di *Business Simulation*, che consiste nel sottoporre il prototipo a Clienti, selezionati e campionati sulla base di determinate logiche di profilo, affinché lo provino.

Il *Brand Health Check*, invece, analizza come i Clienti percepiscono la marca, come la posizionano e come la rapportano a quella dei concorrenti diretti o ai *brand* affini.

La ricerca denominata *Customer Turn Off/Turn On*, infine, prevede un'analisi quali/quantitativa che approfondisce la relazione tra Vodafone Italia e i suoi Clienti.

La prima fase consiste nel riunire i pareri degli operatori dei *Contact Center*, degli istituti di ricerca e dei rivenditori esclusivi, al fine di individuare e studiare nel dettaglio le aree più critiche (*turn off*) e quelle di estrema soddisfazione (*turn on*) dei Clienti.

Una volta individuate le situazioni di malcontento e di soddisfazione (*critical point*), si passa alla seconda fase, durante la quale vengono intervistati telefonicamente migliaia di Clienti Vodafone e viene chiesto loro di esprimere un giudizio sui 40 *critical point* più frequentemente segnalati.

Infine, sulla base dei risultati dell'indagine, viene assegnato un coefficiente per ogni situazione e, sulla base delle priorità emerse, le funzioni commerciali strutturano e attivano un piano di azione che prevede la realizzazione di una serie di iniziative volte a eliminare o ridurre il rischio di eventi negativi e investire sulle positive esperienze quotidiane.

#### 4.4.3 Programma “Cliente 2.0”

In linea con quella che è la cultura del Cliente di Vodafone, è stato recentemente sviluppato il programma “Cliente 2.0”. Con questo nome ci si vuole riferire alla nuova generazione di Clienti, nata in seguito alla diffusione di Internet.

Le nuove tecnologie informatiche sono responsabili di un rinnovato potere del Cliente, in grado di discriminare più facilmente le alternative presenti sul mercato e decidere con maggiore oculatezza l'offerta migliore per la soddisfazione dei suoi bisogni.

Implementando questo programma, Vodafone si propone di non far perdere di vista ai suoi *top manager* la centralità del Cliente, come è ora e come potrebbe diventare.

Elemento chiave di “Cliente 2.0” è il *Customer Centricity*, un cruscotto di punti critici che viene mensilmente sottoposto all'attenzione dei *manager*, per ampliare ulteriormente la loro conoscenza della *customer base*.

All'interno del cruscotto sono presenti:

- *Customer Delight Index* (CDI) e *Customer Satisfaction Index* (CSI);
- *Top ten question*, le dieci domande poste più frequentemente ai *Contact Center*;
- *Report* delle *Monitoring Agency*, *partner* esterni che testano i servizi;
- Reclami e suggerimenti ricevuti dai Clienti.

*Customer Centricity* è solo uno dei punti focali del programma “Cliente 2.0”, che mira, inoltre, a coltivare la cultura del Cliente, muovendosi lungo le seguenti linee direttrici:

- *Customer Promise* – si promette un determinato livello di servizio al Cliente, mettendosi in gioco

con delle garanzie nel caso in cui la promessa venga infranta.

- *Customer Delight* - Non ci si accontenta più di soddisfare il Cliente, ma si mira a deliziarlo, aggiungendo al servizio offerto i piccoli dettagli che fanno la differenza.
- *Communication to customer* – una nuova attenzione deve essere posta sullo stile comunicativo da utilizzare con la nascente generazione di Clienti, desiderosi di una comunicazione trasparente ed alla pari.
- *User Experience & Product Design Guidelines* – nell'ideazione e nello sviluppo di nuovi prodotti/servizi, si mira a semplificare l'esperienza d'utilizzo del prodotto/servizio, rimuovendo i potenziali ostacoli e facilitando l'uso di servizi accessori.
- *Employee Engagement* – si punta a rendere i dipendenti a tutti i livelli partecipi del programma “Cliente 2.0” e a motivarli affinché facciano della soddisfazione del Cliente il fulcro della loro attività.

#### 4.4.4 Customer Delight Index

Come precedentemente evidenziato, uno degli elementi presenti nel cruscotto è il *Customer Delight Index* (CDI), che, per il suo impatto sui processi aziendali, merita un approfondimento.

Il CDI è lo strumento con il quale Vodafone Italia rileva la soddisfazione della propria Clientela attraverso indagini bimestrali presso campioni di Clienti *Consumer*, statisticamente rappresentativi della popolazione di riferimento.

Esso è in grado di registrare, in maniera attendibile e significativa, le valutazioni dei Clienti riguardo ai principali aspetti

Vodafone CRM – Quando il successo dell'impresa passa per la conoscenza del Cliente

che caratterizzano la relazione con l'operatore, siano essi legati ad elementi concreti e tangibili, come *Customer Care* ed offerta tariffaria, o ad elementi astratti, quali immagine, fiducia, passaparola, fedeltà.

La lettura dei risultati può essere duplice in relazione all'orizzonte temporale di riferimento: di volta in volta la performance di Vodafone Italia è infatti confrontata sia con le prestazioni precedenti sia con quelle dei *competitor*, sia con il contesto di mercato.

Il CDI si prefigge anche di evidenziare le aspettative dei Clienti rispetto al servizio offerto dagli operatori di telefonia mobile, grazie alla misurazione dell'impatto che ogni singolo aspetto può avere sulla sua soddisfazione complessiva. L'analisi consente di individuare le aree di intervento prioritarie e le relative azioni commerciali e tecniche a supporto.

Il monitoraggio continuo della percezione del Cliente ha permesso a Vodafone Italia di ottenere e mantenere fino ad oggi la *leadership* nella soddisfazione complessiva dei Clienti.

Il CDI viene discusso mensilmente da tutto il *top management* ed è una degli elementi guida per il calcolo del *Management By Objectives* (MBO), ossia la parte variabile della remunerazione.

Le direttrici di sviluppo tendono alla gestione unica del Cliente, all'applicazione del CRM sulle linee di *business* in evoluzione ed all'introduzione di ulteriori criteri di profilazione, per rendere l'offerta sempre più personalizzata.

Importante, per eccellere in efficienza ed efficacia, è la direzione unificata delle strategie per il perseguimento di obiettivi comuni, che si esplicita con l'integrazione di ogni canale di contatto sia a livello *inbound* che *outbound*.

Questo permette di coordinare tutte le attività sul Cliente gestite da differenti canali, affinché non ci sia una duplicazione dell'offerta, o l'avvio di promozioni non inerenti alla problematica riscontrata, quale, in caso di *retention*, mettere in atto azioni che non abbiano il fine di trattenere il Cliente.

Rilevante, altresì, è la gestione di nuove logiche di segmentazione che vedano il Cliente non nella sua individualità ma calato nel contesto sociale in cui vive, nella *community* cui appartiene e all'interno di nuovi *business*.

Queste nuove concezioni hanno impatti sul *marketing*, che deve rinnovare le variabili da inserire nell'analisi del comportamento di acquisto dei Clienti, e rivedere il *marketing mix* volgendo l'attenzione a nuovi media controllati e gestiti da questi.

## 5 Sfide per il futuro

*“Il miglior modo di predire il futuro è inventarlo”*

[Dennis Gabor](#)

### 5.1 Vodafone proiettata nel futuro

Ad un'azienda che non voglia perdere il proprio primato, il presente non basta. È per questo che Vodafone guarda al futuro e pensa alle nuove strade da intraprendere.



## 6 Conclusioni

Il mercato delle telecomunicazioni, storicamente caratterizzato da forte intervento pubblico e da monopolio naturale, ha subito negli anni Ottanta un profondo cambiamento dovuto al radicale progresso tecnologico.

Sulla scia di questa evoluzione è nato il settore della telefonia mobile, i cui attori oggi, in Italia, sono Telecom Italia Mobile, leader del mercato, Vodafone Italia, sua principale rivale, Wind e H3G. Di crescente rilievo si prospetta la presenza dei *Mobile Virtual Network Operator* come concorrenti diretti.

In un contesto così altamente competitivo, gli operatori comprendono l'importanza di un servizio efficiente ed efficace, che si mostri adatto a soddisfare i bisogni, anche latenti, dei Clienti. In particolare, essi puntano a mantenere fedele la *Customer base* a lungo e a massimizzarne il valore.

Vodafone Italia ha sempre seguito una politica di innovazione ed ha messo in atto una strategia di profilazione e cura del Cliente migliore dei suoi concorrenti; ciò che ne ha fatto un'Azienda di successo.

Strumento primario per raggiungere tale risultato è il CRM, *Customer Relationship Management*, elemento su cui far leva per realizzare azioni mirate a gestire le relazioni profittevoli con i Clienti.

La centralità del Cliente in Vodafone Italia è evidente già nella fase di raccolta dei dati: l'intera struttura dei canali di contatto è stata pensata, fin dai tempi di Omnitel, con lo scopo di dare ascolto al destinatario del servizio e di fornirgli un'offerta superiore alle sue aspettative. La gestione dei *Contact Center*, dei punti vendita e del sito *web*, nonché la loro integrazione, parte dal Cliente e si chiude sul Cliente, passando per un personale altamente qualificato.

I dati acquisiti nel corso della relazione Cliente – Azienda sono estremamente precisi ed esaustivi, non limitandosi a individuare il Cliente per mezzo di semplici cifre, ma descrivendone anche il comportamento e le abitudini a livello personale. Inoltre, le informazioni raccolte, oltre ad essere puntuali, non restano ad esclusivo beneficio di determinate aree organizzative, ma sono condivise a livello aziendale per mezzo di un unico *database*.

La completezza dei dati ottenuti, insieme all'efficienza della struttura organizzativa ed all'esperienza del personale dell'Azienda, consentono a Vodafone Italia di condurre azioni coordinate, coerenti e focalizzate sul medesimo obiettivo: andare oltre la soddisfazione del Cliente.

A tale proposito è sufficiente ricordare l'impatto positivo derivante dall'introduzione, tra gli elementi del CRM, del *Customer Experience Management*, che ha dotato l'Azienda di una linea guida unitaria nell'attuazione delle sue strategie.

Gli elementi fino ad ora considerati, parallelamente ad una visione chiara e lineare degli obiettivi futuri, permettono a Vodafone Italia di definirsi indubbiamente una *Best Practice* nel campo dell'attenzione prestata al Cliente.

## 7 Bibliografia

1. Silvia Candiani – “Strategia CRM e il caso VodafoneOne”.
2. Report delle interviste a Camilla Budelli.
3. Report delle interviste a Flaminio Francisci.
4. Report dell'intervista a Raffaella Leproux.
5. Report dell'intervista ad Alessandra Chiuderi.
6. Report dell'intervista ad Andrea Balconi.
7. Report dell'intervista a Valentina Ratti.
8. Report dell'intervista a Mariapaola Masturzo.
9. Report successivo alla visita al contact center di Milano.
10. Report dell'intervista a Katia Quartesan.
11. Report delle interviste a Maddalena D'Osualdo.
12. Michele Angelo Verna – “Fare la differenza con le risorse umane - Il caso Vodafone Italia”, Franco Angeli.
13. Presentazione ppt “Learning from the customerrr” ricevuta in sede Vodafone.
14. Giancarlo Polenghi, Marco Parrini – “Attenzione alle tartarughe e ai calabroni”.
15. Philip Kotler – “Marketing Management”.
16. Andrea Boaretto, Giuliano Noci, Fabrizio Maria Pini - “Marketing Reloaded – Leve e strumenti per la creazione di esperienze multicanale”.
17. Heskett, Sasser, Schlesinger – “The service Profit Chian”, 1997, NY Free Press.
18. Lugli, Ziliani – Micromarketing. Come creare valore con le informazioni di Cliente”, UTET Edizioni.
19. William Pride, O.C.Ferrel – “Marketing”, McGraw Hill, 2005.
20. Gandolfo Dominici – Corso di marketing, Università di Palermo.

## 8 Sitografia

1. [www.vodafone.it](http://www.vodafone.it).
2. [www.wind.it](http://www.wind.it)
3. [www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it).
4. [www.istud.it](http://www.istud.it).
5. [www.axura.com](http://www.axura.com)
6. [www.microstrategy.it](http://www.microstrategy.it)
7. [www.mra.it](http://www.mra.it).
8. [www.vnunet.it](http://www.vnunet.it)
9. [www.club-cmmc.it](http://www.club-cmmc.it)
10. [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

## Campus-Best Practice Lab

Il programma Campus si articola in momenti formativi coincidenti con il III, IV e V anno universitario.

La prima fase del Campus è il *Best Practice Lab*. Un **Programma formativo** rivolto a studenti laureandi e laureati di I livello che, coordinati in team da un project manager, ricevono metodo e supporto durante tutto il lavoro.

Attraverso una reale esperienza professionale, presso una società partner, gli studenti svolgono uno stage di tre mesi finalizzato allo studio e alla analisi di una **best practice aziendale**, che è formalizzata sotto forma di caso di studio, discussa in un seminario tra le aziende del Consorzio ELIS e pubblicata in un libro edito da Franco Angeli.

## Consulting Academy

Nasce nel 2003 all'interno del **Consorzio ELIS** con l'intento di sviluppare iniziative formative incentrate sulla metodologia dell'*Action Learning*: dove l'esperienza reale risulta il luogo primario di apprendimento.

La **Consulting Academy** progetta e gestisce percorsi formativi che possano soddisfare un duplice obiettivo per il mercato: la formazione di persone ad alto potenziale in conoscenze, competenze e comportamenti, ed al tempo stesso un servizio di consulenza aziendale per i consorziati.

### A cura di:

**Program Manager**

Ugo Papagni

**Team leader**

Filippo Conci

Lidia Lucotti

**Team:**

Virginio Accettullo

Carla Giuliano

Antonia Lella

Tommaso Lulli

Stefano Volo

**Committente:**

Giovanni Orestano

**Coordinamento operativo:**

Costanza Di Pietrantonio

Karin Artz

Camilla Budelli

### Commissionato da:



**vodafone**

**CONSULTING ACADEMY**  
*Best Practice Lab*

**Sede:**

Via Sandro Sandri,45

00100 Roma - ITALY

**Per maggiori informazioni**

Telefono: 06/43560378

<http://consulting-academy.elis.org>

