

## Il rispetto della privacy come risorsa chiave del CRM

*L'adozione di comportamenti etici è in grado di differenziare le aziende che agiscono senza il rispetto per la privacy da quelle che rispettano tale condizione*

### 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, l'orientamento al mercato delle imprese ha subito una notevole evoluzione. La crescente intensità della concorrenza, lo sviluppo della tecnologia e l'evoluzione dei comportamenti della domanda, infatti, hanno determinato l'adozione da parte delle imprese di un forte orientamento relazionale.

Tale orientamento, noto come marketing relazionale o *relationship marketing*, considera prioritario, ai fini del raggiungimento di un vantaggio competitivo, l'obiettivo di mantenere e sviluppare relazioni di lungo periodo con i clienti. Tale nuova visione del cliente è riconosciuta anche da un nuovo filone teorico, la *customer-based view*, che, fondandosi sulla *resource-based view* e sulla teoria di creazione e diffusione del valore, enfatizza il ruolo centrale che assume lo stesso cliente nel processo di sviluppo del capitale economico.

La *customer-based view* attribuisce alle relazioni con i clienti il ruolo di fattore capace sia di orientare le decisioni di acquisto della clientela, sia di stabilire il posizionamento competitivo dell'impresa. Le relazioni con la clientela, dunque, devono essere poste al centro dell'intera strategia d'impresa e ad esse devono tendere i processi aziendali, richiedendo il ridisegno della strategia di marketing, dell'architettura organizzativa e dei processi di formazione del personale, in modo da trasferire il massimo valore ai clienti.

Se è vero che l'orientamento al marketing relazionale è finalizzato allo sviluppo e al mantenimento nel tempo delle relazioni con i clienti, è altrettanto vero che l'equazione cliente soddisfatto uguale cliente fedele non corrisponde più alla realtà. Infatti, la *customer satisfaction*, che esprime un atteggiamento momentaneo del cliente, ha bisogno di svilupparsi per generare il concreto comportamento fiduciario, ossia la *customer loyalty*, intesa quale stadio evolutivo verso cui le relazioni di mercato dovrebbero tendere; la *customer loyalty* può rappresentarsi come fase finale di un modello dinamico che assume come punto di partenza la *customer satisfaction* generata nel rapporto impresa-cliente.

In altre parole, se nella visione classica del marketing (quella transazionale) l'obiettivo cui dovrebbe tendere l'impresa è la *customer satisfaction*, senza la necessità di alcun investimento tecnico o organizzativo per cercare di sviluppare la relazione, nel *relationship marketing* la *customer satisfaction* è solo il punto di partenza che, combinato con altre dimensioni cognitive (fiducia, valore monadico e valore diadico), conduce alla *customer loyalty*. Pertanto, si evince chiaramente che la soddisfazione del cliente, da sempre considerata una delle caratteristiche distintive di una impresa competitiva, oggi non è più sufficiente ad assicurare una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.

Seguendo tale impostazione nasce il concetto di *Customer Relationship Management* (CRM), ossia un modello di gestione capace di generare, mantenere e sviluppare le relazioni con i clienti.

Analizzando il percorso storico evolutivo del CRM (figura 1) si può osservare come gli elementi di maggiore rilevanza sono da ascrivere all'uso di nuovi strumenti che il *Direct Marketing* ha generato (come il *call center*) e, soprattutto, all'utilizzo dell'informazione - sui

clienti e sul mercato — (ossia il *Database Marketing*) come strumento che ha permesso di sfruttare le tecniche di marketing e di vendita in modo più efficace e conveniente.

**Figura 1** Il processo evolutivo del CRM



Fonte: Richeldi (2001)

Quindi, i fondamentali del CRM possono rinvenirsi in una conoscenza del cliente di natura olistica, ossia integrata in tutti i settori aziendali, e in un orientamento gestionale di tipo relazionale.

Se è vero che il CRM, anche attraverso i suoi nuovi strumenti di *Information Technology* (figura 2), consente di gestire meglio le relazioni con i clienti, è altrettanto vero, però, che esso non costituisce un modello universale in grado di fornire un vantaggio competitivo in ogni circostanza.

In prospettiva, infatti, l'acronimo *Customer Relationship Management* potrebbe trasformarsi in *Conoscenza, Relazione, Management* per testimoniare la centralità conoscitiva di questo approccio.

Di fatto, lo sviluppo dei programmi di *co-marketing*, che mirino al rinnovo dell'acquisto, presuppone la conoscenza delle caratteristiche, delle aspettative, delle necessità, delle potenzialità e delle capacità di spesa dei clienti.

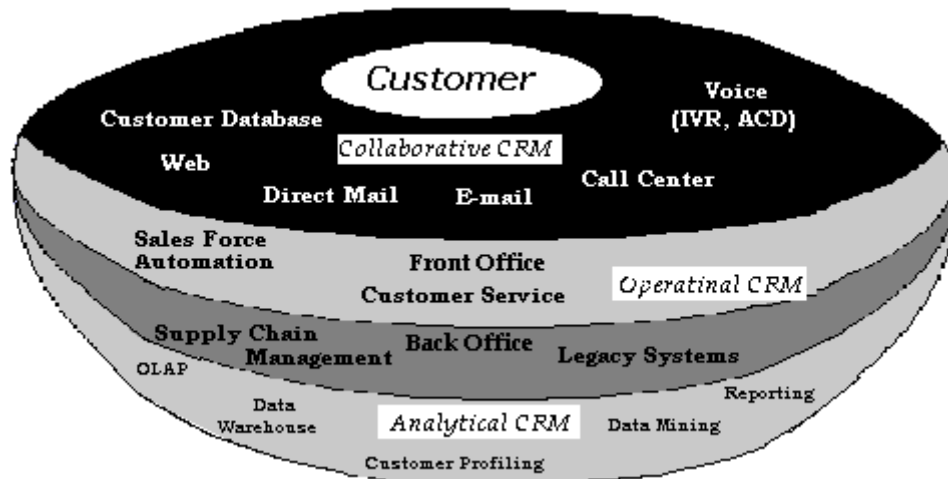
Questa esigenza implica che le politiche di CRM debbano necessariamente far leva su tutta una serie di informazioni che ne rappresentano il punto di partenza. Tali informazioni, che devono essere numerose, molto approfondite e personali, provengono solo all'inizio da *database* esterni, e devono essere arricchite continuamente mediante l'allestimento di un sistema informativo (*customer database*) in azienda.

Con il *customer database*, i dati a disposizione divengono molto più delicati, più di quelli derivanti da qualunque altra transazione, e come tali devono essere utilizzati con attenzione perché certe comunicazioni potrebbero essere considerate invasive della sfera personale del cliente.

L'area di criticità sorge proprio nell'individuazione della linea d'ombra che esiste tra la conoscenza e l'utilizzo degli elementi informativo-descrittivi e il trattamento dei dati personali che possono essere pervasivi dell'area privacy di ogni individuo. Tale diritto, infatti, diviene fondamentale alla luce di quante informazioni si possono ottenere, ad esempio, all'interno di un

sito *web*; informazioni non solo di tipo statistico, relative al comportamento dei consumatori nella loro complessità, ma che riguardano anche il comportamento di ogni singolo visitatore.

**Figura 2** Gli strumenti di CRM



**Fonte:** adattato da Richeldi<sup>1</sup> (2001)

Parallelamente all'esigenza conoscitiva emerge, allora, l'importanza di un approccio etico ai clienti, in base al quale le relazioni, e il *management*, devono costruirsi secondo criteri di trasparenza e reciprocità con il cliente.

I possibili problemi etici che il CRM e l'*Information Technology* comportano vengono aggravati da una maggiore capacità di scelta del cliente, che implica un approccio all'azienda e alla sua informazione in modo nuovo, autonomo, senza alcuna costrizione.

Spesso, invece, la volontà delle aziende di iniziare una relazione è basata sulla raccolta di dati senza che vi sia il consenso o la conoscenza esplicita di tale raccolta di dati da parte dei consumatori. Ed, invece, il momento di raccolta delle informazioni dovrebbe essere considerato un vero e proprio stadio del ciclo di vita della relazione, che impone l'esistenza di un dialogo con i clienti, stabilendo un mutuo flusso di informazioni (*two-way communication*) - con il quale si rendano consapevoli i clienti circa l'acquisizione dei loro dati - da opporre alla tradizionale *one-way communication*.

E' proprio la mancanza di questa comunicazione reciproca - da considerarsi come primaria fonte di fiducia e fattore chiave nelle strategie relazionali - che genera il problema della privacy.

Coerentemente con quest'ultima asserzione, questo nostro intervento è teso a valutare come la privacy possa ostacolare le politiche di *customer relationship* implementate dalle aziende, facendo sorgere l'obbligo per le imprese, di non invadere la *privacy* del cliente con eccessivi messaggi pubblicitari, cercando al contempo di costruire una comunicazione che si autoalimenti di crescente fiducia, e lasciando al cliente stesso la facoltà di stabilire modi e tempi di una relazione personalizzata, in un rapporto informativo tra azienda e cliente basato sul mutuo apprendimento.

## 2. Privacy: significati e modelli esplicativi

Il problema del rispetto della tutela della privacy dei consumatori può intendersi come un aspetto che le imprese devono affrontare sotto due differenti punti di vista:

1. da un punto di vista sociale: si fa riferimento alla capacità della privacy di impattare sulle variabili cognitive del cliente alla base del processo di consolidamento della relazione con l'impresa;
2. da un punto di vista etico: si fa riferimento alla necessità delle aziende di adottare comportamenti non opportunistici nei confronti dei clienti per non minare la propria capacità relazionale; si può, quindi, parlare di etica "relazionale", termine coniato per testimoniare che la finalità del comportamento etico dell'azienda è quello di incrementare la *customer loyalty*, con benefici proporzionali al rispetto dei suoi principi.

Una volta appurato il significato e le problematiche che porta con sé la privacy, nasce l'esigenza di valutare come la privacy agisca sia da un punto di vista sociale, che da quello etico.

### 2.1 Impatto sociale: modelli esplicativi

Molti studiosi hanno cercato di individuare quali siano le cause e le conseguenze relazionali della preoccupazione per la propria privacy da parte dei clienti. L'individuazione delle cause di tale problematica è fondamentale al fine di valutare la multidimensionalità di tale tensione cognitiva del consumatore, mentre accertarne le conseguenze è importante per giudicare come le aziende debbano trattare il problema, riguardo agli effetti che la questione della privacy assume nei confronti del processo relazionale.

A tal proposito, si ritiene che i clienti presentino differenti soglie di privacy in relazione:

- al tipo di informazione raccolta dalle aziende;
- a come l'informazione è raccolta (il livello di controllo sulle proprie informazioni offerto dalle imprese ai clienti);
- a chi la raccoglie;
- alle conseguenze e benefici offerti nello scambio;
- alle caratteristiche del consumatore.

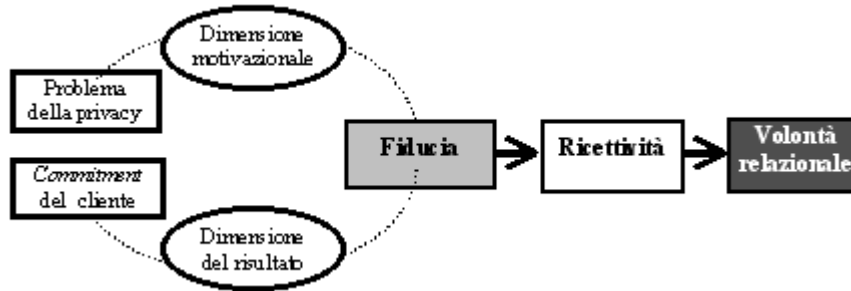
Le aziende, pertanto, devono dichiarare apertamente che i dati individuali sono disponibili nel *Customer Database* esclusivamente in funzione delle relazioni di *business* intrattenute con i clienti: ignorando questo aspetto, le imprese corrono il rischio di attivare un processo di profonda sfiducia da parte degli stessi clienti; al contrario, comprendere la percezione del cliente sull'attendibilità dell'azienda può aiutare le imprese ad incoraggiare lo sviluppo relazionale e la *customer loyalty*.

Alcuni studi hanno individuato una serie di relazioni esistenti tra il livello di fiducia verso l'impresa, il livello di privacy e la disponibilità relazionale del consumatore. Più precisamente, è opportuno osservare come, sia il livello di privacy che il consumatore richiede, sia la fiducia verso l'impresa, impattano sulla sua volontà relazionale: una più alta fiducia incide positivamente sulla volontà relazionale del cliente, mentre la privacy impatta su tale volontà in

termini negativi; maggiore è la preoccupazione per tale problematica, minore è la possibilità che si instauri una relazione duratura con l'impresa.

Con queste premesse, si può fornire una prima interpretazione sul legame tra la privacy e le variabili cognitive idonee a supportare lo sviluppo relazionale.

**Figura 3** La privacy e le variabili cognitive relazionali del cliente



**Fonte:** adattato da Fletcher e Peters (1997)

La fiducia è strettamente legata al concetto di privacy e rappresenta un elemento importante nel *relationship marketing* in quanto è una determinante della qualità relazionale capace di definire il grado di comunicazione all'interno di una relazione.

**"La fiducia rappresenta la convinzione, da parte del cliente, che l'impresa implementerà azioni che potranno generare risultati positivi per lui e la contestuale convinzione che l'impresa non implementerà azioni che porteranno a risultati negativi"**

Come evidenziato in figura 3, esistono due dimensioni cognitive che generano fiducia:

- la dimensione dei risultati, ossia la percezione dell'*output* che offre l'azienda;
- la dimensione motivazionale, ossia la percezione del processo interattivo che coinvolge l'impresa e il cliente.

Sicuramente la fiducia è generata dalla percezione della qualità tecnico-funzionale del prodotto/servizio che offre l'impresa: in questo contesto il *commitment* del cliente può agire come variabile cognitiva critica per ottenere una più elevata fiducia e, a tal proposito, si può definire il *commitment* come una implicita o esplicita base su cui costruire una continuità relazionale tra i *partner*.

All'interno di un contesto ipercompetitivo la dimensione motivazionale della fiducia, legata alla qualità funzionale, assume un'importanza decisiva per il successo dell'attività aziendale. Pertanto, si può tranquillamente affermare che il rispetto della privacy rappresenta uno degli elementi più importanti per mantenere e sviluppare la fiducia e, quindi, anche uno degli elementi relazionali più critici, in quanto si potrebbe ricollegare questa dimensione della fiducia alla percezione da parte del cliente degli intenti e delle motivazioni dell'azienda.

Così un'azienda che non manifesti riguardo per la privacy degli individui può minare la percezione del consumatore sulla sua affidabilità e, dunque, influire negativamente sul processo di sviluppo relazionale, facendo apparire logico supporre l'esistenza di una

correlazione negativa tra la dimensione motivazionale della fiducia ed i problemi di privacy dei clienti riguardo all'acquisizione e all'uso dei dati personali.

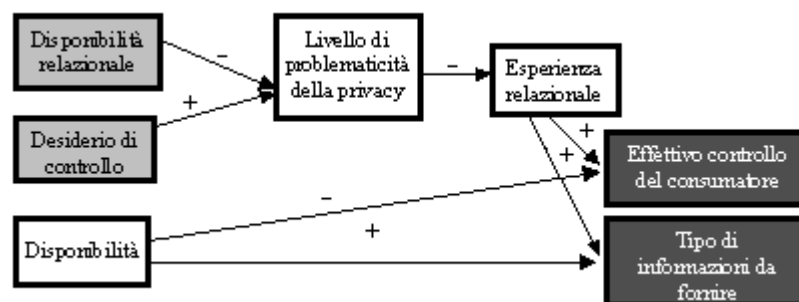
Comprendere ciò che costituisce, agli occhi dei propri clienti, un'appropriata acquisizione e uso delle loro informazioni e cosa non lo è, non solo agirà come segnale di un intento positivo dell'impresa, incoraggiando lo sviluppo di una più elevata fiducia, ma stimolerà favorevolmente la ricettività del cliente, intesa quale "desiderio del consumatore di conoscere cosa l'azienda offre, insieme alla ricerca di nuovi prodotti e servizi offerti dall'azienda".

Diviene, perciò, indispensabile ridurre i timori riguardo all'acquisizione e all'uso dei dati personali del cliente, per ridurre le conseguenze sfavorevoli riguardo la sua disponibilità a ricevere informazioni sui prodotti e servizi dell'azienda.

Accanto alla minore ricettività, un problema insito al mancato rispetto della privacy è la possibile offerta da parte del consumatore di informazioni incomplete, o addirittura false, nel momento in cui si utilizza un qualunque canale di contatto con l'azienda. Quest'aspetto è molto negativo, considerando il ruolo cruciale che assume l'informazione in azienda, in quanto, evidentemente, rappresenta la risorsa chiave per mettere in atto le politiche di *customer relationship*.

Un secondo modello che può meglio evidenziare il nesso esistente tra le cause e le conseguenze del problema della tutela della privacy è quello proposto in figura 4.

**Figura 4** La privacy e il comportamento d'acquisto del cliente



Fonte: adattato da Phelps<sup>3</sup>, D'Souza e Nowak (2001)

Le variabili che il modello prende in considerazione sono:

- la disponibilità relazionale, ossia la volontà del cliente ad utilizzare gli strumenti relazionali di cui si avvale l'azienda;
- l'ammontare del controllo sulle informazioni personali desiderato dal cliente;
- la disponibilità del cliente a fornire alle aziende alcuni tipi di informazioni, come:
  - informazioni sullo stile di vita e relative agli acquisti: hobby, programmi TV preferiti, negozi favoriti;
  - informazioni personali e finanziarie: numero di telefono, reddito annuo, tipo di carta di credito e tipo di acquisti più recenti;

- informazioni demografiche: età, stato civile, occupazione e livello di educazione.
- il livello di preoccupazione che desta il problema della privacy agli occhi del cliente, in relazione al modo in cui le sue informazioni personali sono usate dalle aziende;
- l'esperienza relazionale maturata nel processo di acquisto;
- la percezione dell'effettivo controllo che il cliente sperimenta quando entra in relazione con l'azienda;
- la percezione del cliente sul tipo di informazioni personali che egli deve fornire quando decide di intrattenere una relazione con l'azienda.

Il pregio del modello è quello di individuare gli effetti che la richiesta di privacy da parte del cliente e altri fattori collegati possono avere sull'esperienza relazionale condivisa con l'azienda.

Dal modello si possono trarre alcune considerazioni molto importanti:

1. la disponibilità relazionale del cliente e il desiderio di controllo sulle sue informazioni personali sono le cause che spingono alla formazione di un maggiore livello di preoccupazione per la tutela della sua privacy. Bisogna, però, puntualizzare che il legame tra la privacy e la disponibilità relazionale è inversamente proporzionale, ossia una disponibilità relazionale superiore porta ad una riduzione del grado di problematicità della privacy; al contrario, vi è un legame diretto tra il desiderio di controllo che presenta il cliente sulle sue informazioni e il livello di problematicità della privacy;
2. il livello di privacy ricercato dal cliente arreca una serie di conseguenze sull'esperienza relazionale condivisa con l'impresa, in quanto la privacy impatta in modo negativo sul volume di acquisto di un prodotto/servizio e sui benefici ricercati nell'acquisto. Questo legame implica che, più è elevato il livello di privacy ricercata dal cliente, minore è la possibilità che l'esperienza relazionale sia positiva.
3. l'esperienza relazionale condivisa agisce anche in modo dinamico, in quanto, tale fattore è in grado di innescare un circolo virtuoso sui successivi contatti tra l'azienda e il cliente: quando il cliente decide di intraprendere un nuovo processo d'acquisto gioca un ruolo fondamentale la fiducia accumulata nelle relazioni precedenti, che genererà nel cliente la percezione di un maggiore controllo delle informazioni fornite nel processo relazionale e, quindi, la possibilità di ottenerne un più alto numero di informazioni;
4. le tipologie di informazioni cedute e la percezione di controllo del cliente dipendono anche dalla disponibilità a cedere le informazioni da parte del cliente: il legame è positivo nel primo caso, mentre è negativo nel secondo.

Il modello, pertanto, illustra come la preoccupazione per il problema della privacy media gli effetti della disponibilità relazionale del cliente e del suo desiderio di controllo delle informazioni sull'esperienza relazionale effettivamente percepita, la quale a sua volta agisce come elemento di mediazione tra il livello di privacy richiesto dal cliente, da un lato, e l'ammontare del numero di informazioni cedute e la percezione di un effettivo controllo sulle sue informazioni, dall'altro.

## 2.2 Conseguenze etiche: modello esplicativo

La privacy, intesa quale costrutto mentale del cliente, riflette il suo grado di preoccupazione sull'acquisizione e uso dei dati da parte delle imprese e il grado di controllo che egli richiede sui suoi dati, ma è anche capace di influenzare la percezione di fiducia nei confronti dell'impresa. Quindi, la disponibilità relazionale del cliente stesso, oltre a rappresentare un fenomeno di natura sociale, fornisce una problematica di natura etica: l'azienda, nell'adottare le sue politiche, non solo deve valutare l'influenza che il problema della privacy comporta sulle variabili cognitive del cliente, rilevanti per il processo di consolidamento della relazione, ma deve anche porre in essere una serie di comportamenti capaci di aumentare la fedeltà del cliente.

Tali comportamenti, infatti, se intesi come attività di etica "relazionale", che presentano l'obiettivo di conferire agli occhi del cliente una percezione di non opportunismo dell'impresa nel processo di acquisizione, elaborazione e gestione dei dati del consumatore, possono influire positivamente sulla *customer loyalty*.

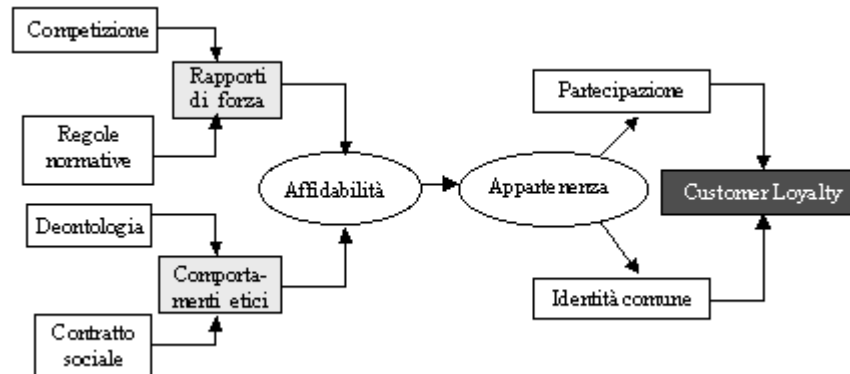
Uno dei fattori che agisce sul livello di *loyalty* del cliente è la percezione del coinvolgimento dell'organizzazione nella tutela delle sue informazioni. L'adozione di comportamenti etici è in grado di differenziare le aziende che agiscono senza il rispetto per la privacy da quelle che rispettano tale condizione. Parlare di etica "relazionale", quindi, significa impiegare le politiche e le strategie aziendali per ridurre le incertezze dei clienti riguardo al problema della privacy e aumentarne il grado di fiducia e di fedeltà verso l'azienda. I consumatori, infatti, saranno meno ansiosi del potenziale abuso o delle conseguenze negative risultanti dalla raccolta delle loro informazioni se vi è un senso di fiducia verso l'organizzazione. Questa considerazione suggerisce che le aziende viste come attendibili hanno una maggiore probabilità di stabilire relazioni con i clienti.

Gli studi recenti dimostrano che il bisogno di adattamento etico è legato soprattutto ai beni *commodity*, dove i *brand* sono indifferenziati e i prezzi sono uguali; situazioni nelle quali, a causa di una omogeneità dell'offerta, la preoccupazione per la privacy gioca un ruolo rilevante nell'influenzare il comportamento d'acquisto del cliente.

Eppure, ancora oggi le aziende focalizzano le loro energie sulla "costruzione" di *database* piuttosto che sulla "costruzione" di relazioni: per evitare tale situazione le aziende devono usare le informazioni di cui sono in possesso più efficacemente e sviluppare appropriati processi per iniziare e mantenere un dialogo significativo con i clienti, ossia è necessario, al fine di consolidare la relazione, che le imprese adattino le loro strategie di marketing, i loro comportamenti e i loro processi di formazione del personale (figura 5).

Dalla figura emerge come il problema dei comportamenti etici si racchiuda nella mancanza di condivisione di valori tra l'azienda e il cliente - condivisione che, invece, appare fondamentale per lo stesso sviluppo relazionale dell'impresa — e come la capacità relazionale sia fondata sulla condivisione di esperienze e significati, affermando così che la volontà e la capacità di comunicazione e di interazione sono legate all'affidabilità dell'azienda e al suo comportamento. Tale affidabilità si basa sia sui rapporti di "forza" azienda-cliente (i comportamenti etici "obbligati"), su cui poggia il modello culturale della competizione e su cui la letteratura scientifica ha sempre posto grande attenzione, sia sui comportamenti etici in senso stretto.

**Figura 5** — Il legame tra etica e *customer loyalty*



Fonte: adattato da Manfredi (1999)

I rapporti di forza tra azienda e cliente, oltre che dipendere dal grado di competizione esistente sul mercato, sono anche condizionati dalle norme giuridiche che rendono etico il comportamento dell'azienda, in quanto esiste l'obbligo di conformarsi ad un set di regole che guidano tale azione.

L'affidabilità dipende anche dai comportamenti etici "volontari" che l'azienda adotta per motivi di:

1. deontologia, il cui assunto base è che il dovere di un soggetto è quello di comportarsi nel modo in cui si sarebbe comportato qualunque altro individuo nella stessa situazione;
2. contratto sociale, alla cui base vi è l'idea che rispettare alcuni principi conduce benefici alla stessa entità aziendale.

Come osservato precedentemente, i comportamenti etici dell'azienda assumono il connotato di etica "relazionale", per mezzo della quale si vuol fornire un maggiore senso di appartenenza del cliente nei confronti dell'impresa e portare allo sviluppo di un'identità comune e di una partecipazione alle attività aziendali (in termini anche di *co-marketing*), con un chiaro aumento della *customer loyalty*.

La gestione dell'obiettivo è delicata, non solo perché essa richiede un continuo adeguamento, ma anche perché diviene necessario controllare coloro che sono chiamati ad implementarne l'evoluzione e definire regole di gestione che possono scontrarsi con l'interesse del cliente. Questo è vero soprattutto nel rapporto che sussiste tra condivisione delle dimensioni cognitive del cliente e la conseguente trasmissione/conservazione delle informazioni, rapporto che si basa sull'affidabilità reciproca esistente tra i membri, ma che è anche mezzo per raggiungere sempre più alti livelli di affidabilità.

### 3. La gestione del problema

Un aspetto che caratterizza il rapporto tra gli strumenti di CRM e la tutela della privacy è il differente dualismo che questi strumenti hanno instaurato tra fini e mezzi; infatti gli strumenti di CRM, rendendo più agevole il processo di raccolta delle informazioni, hanno spostato l'attenzione dal primo elemento (*i fini*) al secondo (*i mezzi*). Questo cambio paradigmatico ha

reso secondario il problema dei comportamenti etici delle imprese (*fini*), prestando maggiore attenzione al problema dell'efficienza della raccolta (*mezzi*), e facendo diventare la stessa tecnologia regolatrice e creatrice dei processi sociali, elaborativi, creativi e produttivi.

Questo diverso paradigma ha creato una serie di problemi etici da gestire. Primo tra tutti lo *spamming*: infatti, lo sviluppo inarrestabile dei *personal computers* e di accessi *internet* nelle abitazioni private, ha generato un fenomeno di gigantesche proporzioni, dato dalla possibilità di reperire indirizzi di posta elettronica e capace di generare contatti con una frequenza allarmante.

Lo *spamming* riguarda, come è noto, l'invio di messaggi indesiderati (*spam*), tipicamente pubblicitari, a un gran numero di indirizzi attraverso l'uso dell'*e-mail*.

Il pericolo è rappresentato dalla spregiudicatezza commerciale di alcune aziende che, per il bassissimo costo contatto, sono disposte a cercare *database* di indirizzi di posta elettronica (purtroppo già disponibili) e a diffondere messaggi commerciali, anche se con bassissime *redemptions* ed in violazione della *Netiquette* della *Rete*.

Il problema dell'uso indebito dei processi di CRM nell'approvvigionamento dei dati personali dei clienti riguarda sia le metodologie che operano in ambito virtuale, sia quelle che operano in un ambito più materiale. Pertanto, accanto al problema dello *spamming* si pone quello dello *junk mail*, cioè l'invio di materiale pubblicitario non richiesto attraverso il tradizionale canale postale, il quale arreca le stesse situazioni critiche viste per l'*e-mail*.

Ritornando al canale virtuale, è noto come l'assunzione delle informazioni tramite *Internet* possa avvenire, oltre che attraverso un'azione diretta del visitatore (come compilare un questionario), anche mediante un ruolo passivo dello stesso: vi è, quindi, l'ulteriore problema dei *cookies*, ossia l'ottenimento di informazioni del cliente tramite sistemi di monitoraggio adottati dalle imprese. I *cookies*, consentendo di registrare i comportamenti dell'utente sul *web*, come, ad esempio, i siti visitati e gli acquisti effettuati, sono veri e propri strumenti di *customer profiling* e come tali rappresentano un trattamento di dati personali riferibili a soggetti identificabili, che ricade nell'ambito di applicazione delle norme generali sulla *privacy*.

I *cookies*, pertanto, hanno riaperto il dibattito sulla bontà o meno dello sviluppo tecnologico ai fini di una migliore gestione delle relazioni con i clienti. Infatti, se lo scambio di informazioni tra aziende e clienti si è sempre basato sull'assunto di un trattamento delle informazioni personali dei clienti in modo responsabile, è altrettanto vero che la diffusione di *Internet* e delle altre tecnologie ha accelerato ed amplificato lo stesso flusso di informazioni, accrescendo notevolmente il bisogno di fiducia del consumatore.

Tale fiducia non scaturisce da un giudizio di bontà espresso sulla nuova tecnologia, ma piuttosto, riguarda la modalità di utilizzo della stessa, ossia è legata al "come" la tecnologia viene usata. Infatti, i *cookies* potrebbero rappresentare una grande risorsa anche per i clienti, facilitando gli acquisti *on-line* e aiutando le aziende ad adattare la propria offerta agli stessi; il problema è l'abuso che alcune aziende compiono nell'utilizzo dello strumento, andando a tracciare e disseminare queste informazioni in modi che il cliente non approva.

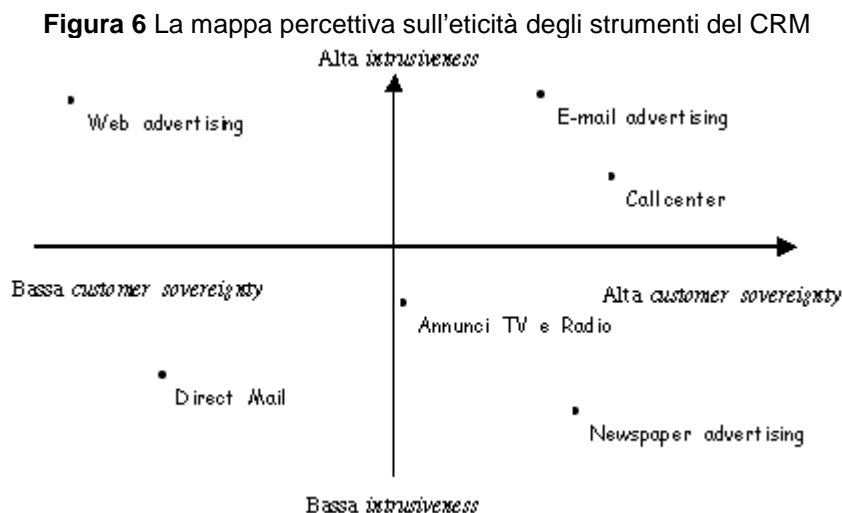
Anche il problema del *call center* assume un rilievo etico non indifferente, divenendo un problema nuovo perché legato all'ambito dell'*Information Technology*. Se si pensa al *call center* come modello di marketing e di *customer care*, difficilmente si può coniugare quest'aspetto con l'esigenza della riservatezza dei dati personali negli archivi informatizzati, e quindi un uso "selvaggio" dello strumento potrebbe anche dare luogo ad abusi sui cittadini.

Una soluzione legata al problema etico del *call center* può ottenersi in occasione del primo contatto con il cliente (*suspect*) laddove, tramite la raccolta orale del consenso, si crea la condizione per la prosecuzione del colloquio con il messaggio commerciale. Ecco che, in caso di dissenso si profila la soluzione di una cancellazione del nominativo, per non correre i rischi di una eccessiva ripetizione della chiamata che, accanto ad un inutile costo aggiuntivo, potrebbe generare in prima battuta una protesta dell'interessato e, più avanti, un eventuale ricorso in termini di legge.

Già nel 1997, una ricerca evidenziava il differente grado di "eticità" degli strumenti di CRM in base a due variabili (figura 6):

1. la sovranità del cliente (*customer sovereignty*), intesa quale livello di conoscenza che il cliente possiede in relazione al mezzo di comunicazione;
2. intrusività (*intrusiveness*) sulla privacy.

Dalla figura si evince come sia il *web* a destare i maggiori problemi etici a causa del crescente utilizzo dei *cookies*.



Fonte: adattato da Nwachukwu, Vitell jr., Gilbert e Barnes (1997)

Tali problematiche potrebbero essere attenuate mediante un'efficace e costante attività di regolamentazione, per adattare alla propria realtà organizzativa le nuove tematiche che la privacy comporta, cioè stabilendo una serie di principi etici (*Ethical Framework*), individuati attraverso l'analisi del contesto sociale delle relazioni di *business* intrattenute con i clienti e fatte accettare agli eventuali *business-partner* aziendali.

Definire un *Ethical Framework* implica affermare all'interno dell'azienda un orientamento al mercato di natura *privacy-oriented*, ossia un'evoluzione della cultura aziendale verso l'obiettivo della tutela della riservatezza dei dati dei clienti.

Tutto ciò è possibile solo attraverso una chiara definizione all'interno dell'impresa di un codice di condotta volontario, che si adegui al cambiamento che la normativa presuppone, unito alla manifestazione verso l'esterno di tale volontà. Il codice, se chiaro e comprensibile, nonché

adeguatamente articolato nei contenuti, può assolvere un'ulteriore funzione: contribuire a diffondere le regole-base sulla gestione dei dati personali.

Se tale codice, squisitamente organizzativo, viene realizzato con il coordinamento e la supervisione dello *Staff per la privacy*, può conferire maggiore importanza al ruolo che assolve lo stesso *staff* nei confronti delle altre funzioni aziendali e potrebbe stimolare l'azienda ad attribuire a tale funzione anche l'incarico di *auditing* interno nelle attività di *customer relationship*.

In alcuni casi, la mancanza di una funzione di coordinamento delle attività previste dalla legge 675/1996 potrebbe comportare alcune particolari conseguenze negative:

1. la proliferazione di "regolamenti-fotocopia", che finiscono per deresponsabilizzare l'azienda e contribuiscono a svilire la materia investita e burocratizzare le tematiche relative;
2. regolamenti superficiali redatti *una tantum* e, quindi, abbandonati, nonostante che, nel frattempo, modifiche di legge o nuove interpretazioni del Garante richiederebbero correzioni e/o integrazioni del testo stesso.

Pur riscontrando un certo incremento nel numero di aziende che riconoscono l'importanza di avere uno *Chief Privacy Officer* e uno *Staff per la privacy* e l'importanza di mettere a punto un *ethical framework*, ancora oggi le aziende non investono abbastanza tempo e risorse sul problema della privacy, perché l'adeguamento dell'attività aziendale al rispetto della privacy, più che come fonte di vantaggio competitivo, viene visto come un costo ingiustificato.

#### 4. La tutela della privacy: opportunità d'affari o costo ingiustificato?

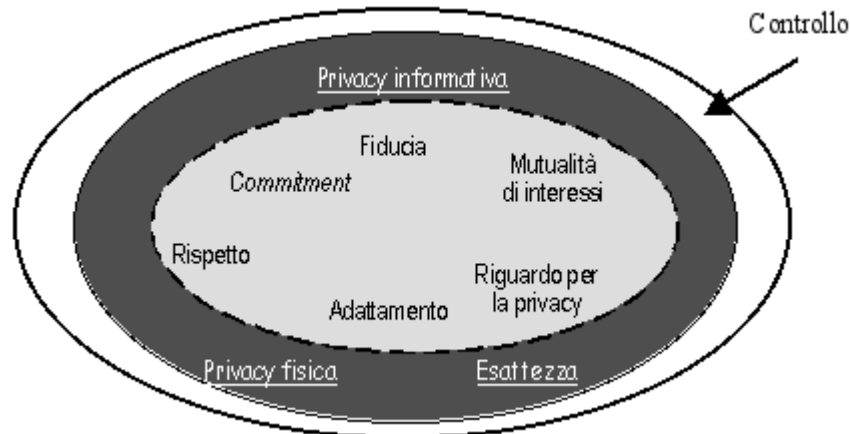
Molte aziende che applicano il CRM e le più sofisticate tecniche di marketing, ancora oggi, interpretano in modo distorto il problema della privacy dei clienti, concentrandosi il più delle volte su aspetti squisitamente legali (come la stesura di una modulistica per la raccolta dei dati conforme alla norma) e quindi sull'onere economico che comporta tale adeguamento, piuttosto che sui benefici che la tutela della riservatezza genera per l'azienda.

Il problema diviene, allora, valutare se tale costo sia adeguato rispetto al fine perseguito. In realtà, è difficile valutare quale sia e a quanto ammonti il *costo privacy*. L'obiettivo del *data protection* ha un forte impatto sui sistemi aziendali, in quanto richiede un processo di re-ingegnerizzazione degli stessi, nonché un adeguamento strutturale, in termini di infrastrutture tecnologiche, gestione dei processi tecnico-organizzativi, formazione ed aggiornamento degli addetti.

Accanto a questo costo, che può essere direttamente misurabile all'interno dell'impresa, bisogna aggiungere la "spesa" misurata in termini sociali: data dalla proliferazioni di leggi e dalla scarsa efficienza e burocratizzazione del sistema con il quale si devono misurare tutte le aziende.

A fronte di queste uscite, la tutela della riservatezza, però, conferisce un consolidamento del rapporto fiduciario, un aumento della domanda di mercato, un miglioramento del tasso di risposta e il rafforzamento dell'immagine aziendale. E' importante, quindi, prendere visione di come la politica di tutela dei dati personali sia uno strumento per sviluppare le relazioni con i clienti, operando su alcuni elementi relazionali (figura 7).

**Figura 7** Il legame tra la privacy e gli elementi relazionali



Fonte: O'Malley, Patterson e Evans (1997)

Dalla figura emerge il notevole impatto che la privacy ha sulla costruzione e sul mantenimento delle relazioni. Infatti, è necessario che le relazioni incorporino la fiducia, il *commitment*, i mutui benefici, il rispetto, l'adattamento e il riguardo per la privacy.

Il CRM genera, accanto a una maggiore capacità di sviluppo relazionale, anche una maggiore capacità di acquisizione, trattamento e cessione di informazioni, e può provocare nel consumatore, durante i processi di scambio, il controllo del rispetto della sua privacy (sia fisica che, soprattutto, informativa) e il controllo dell'esattezza delle informazioni.

Perciò, il "costo privacy" consente alle aziende che adottano i processi di CRM di ottenere benefici per la costruzione, il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni con i clienti.

La tutela della privacy, a fronte della sua onerosità, consente, quale valore aggiunto, un complesso processo di inventario e di riordino dell'intero patrimonio informativo dell'azienda. Ciò rende possibile all'impresa una presa di coscienza di quanto possiede e della sua rilevanza ai fini dello svolgimento dell'attività economica. Basti pensare, a tal proposito, che qualora il cittadino negasse il consenso al trattamento dei suoi dati, questo implicherebbe un certo disinteresse a ricevere il materiale promozionale della società, con la probabile conseguenza della cancellazione del nominativo e la progressiva formazione di indirizzi puliti e più efficaci di potenziali clienti (così come previsto dalle c.d. *liste Robinson*).

Il "costo privacy" consente, pertanto, di evitare situazioni negative che potrebbero divenire anche critiche per l'azienda quali:

- riduzione delle vendite;
- sfiducia da parte dei clienti;
- immagine negativa;
- contenziosi giudiziari;

comportando, al contrario, mediante il rispetto dei principi etici, di correttezza e trasparenza, una serie di vantaggi tangibili come:

- migliore rapporto fiduciario;
- una buona immagine globale;
- processi decisionali percepiti come rispettosi dei clienti, e in genere dei soggetti esterni (anche concorrenti e fornitori);
- prevenzione dei contenziosi giudiziari.

Per ottenere tali benefici si impone all'azienda che adotta la visione CRM di:

1. non cedere a terzi il controllo delle relazioni con il proprio cliente;
2. premiare i clienti e i *prospects* per le informazioni fornite; infatti, la maggior parte dei consumatori ha dimostrato che rilascerebbe volentieri i suoi dati personali se, facendolo, ottenesse qualcosa di interessante in cambio;
3. redigere una carta dei diritti del cliente con la quale si comunichi al cliente la richiesta di consenso per la raccolta delle notizie e per l'utilizzo che si vuol fare dei suoi dati e la possibilità a lui concessa di revocare il consenso stesso.

## 5. Conclusioni

La gestione delle relazioni oggi è divenuta prioritaria per la crescita aziendale e in questo ambito il *Customer Relationship Management* contribuisce all'evoluzione dei processi gestionali orientati al cliente mediante i nuovi modelli interattivi su cui si fonda tale filosofia.

Certamente, la migliore conoscenza e le maggiori informazioni che il CRM consentirà di ottenere, potranno tramutarsi in benefici e valore per il cliente quando le aziende imposteranno la loro logica organizzativa sulla base dell'etica "relazionale", che è riconducibile alla percezione di non opportunismo da parte delle imprese nell'acquisizione, elaborazione e gestione dei dati dei clienti. Le aziende, dunque, dovranno essere consapevoli che il rispetto dell'etica "relazionale" - o in altre parole il rispetto della privacy dei clienti nel processo di acquisizione, elaborazione e gestione dei dati - potrà rappresentare, alla stregua di altri, un vero e proprio fenomeno generatore di *customer loyalty*: il cliente, di riscontro, sarà leale a quelle imprese che sapranno essere chiare su ogni aspetto che riguarda la loro relazione, includendo, pertanto, anche gli aspetti legati alla raccolta e all'uso dei suoi dati.

Infatti, anche se partita in sordina, la problematica della tutela della privacy ha avuto modo di mostrare la sua importanza e delicatezza parallelamente all'emersione del *Customer Relationship Management*, o meglio all'emersione degli strumenti di cui questo si avvale nell'intrattenimento della relazione con il cliente: strumenti di cui non sempre il cliente conosce il potenziale che presentano nella raccolta e trattamento dei dati, ma soprattutto strumenti che, se usati in modo "antietico", possono invadere la sfera personale del cliente senza che lui ne tragga alcun vantaggio.

Tale questione diverrà molto delicata soprattutto nei settori in cui, a causa di una concorrenza molto forte, si cercherà di rendere la multicanalità della relazione a fattore di successo competitivo. Il contributo all'elevazione dell'immagine aziendale dovrà essere fornito da tutta l'azienda, ossia, la sensibilizzazione dovrà partire dal *Management* per poi raggiungere sia il *front-office*, che in prima istanza sarà il settore che attraverso gli strumenti di CRM



genererà il processo di fidelizzazione, sia il *back-office* aziendale, implementando tutte le misure di sicurezza necessarie a imprimere fiducia nel cliente.

Quest'ultima asserzione, implicitamente, afferma la presenza all'interno dell'impresa di una sensibilità alla privacy che, partendo dall'opera dello *Staff per la privacy* deve investire l'attività di tutte le altre funzioni e di tutti gli altri organi aziendali. Quindi, parlare di un connubio tra le varie funzioni aziendali e quella dedicata al monitoraggio della privacy, non solo non è fuorviante, ma può essere la strada effettiva che le aziende, in un futuro prossimo, dovranno percorrere per giungere ad una maggiore *loyalty* del cliente.

Sarà importante, però, che le aziende mostrino la volontà al cambiamento non solo rispettando la norma, ma soprattutto interpretando il problema in modo autonomo, elaborando codici etici volontari, sicché il consumatore si avveda di questo nuovo modo di operare e di intendere il problema.

Bisogna, infine, osservare che questo obiettivo di cambiamento affrontato dalle aziende, incontra la resistenza della percezione delle stesse imprese di una eccessiva onerosità che tale mutamento comporta, ma è opportuno sottolineare come il rispetto dell'etica d'impresa, per quanto oneroso possa essere, diventa indirettamente parte di una strategia di comunicazione aziendale vincente, decisiva sia per lo sviluppo comunicazionale *online*, che per quello *offline*. Grazie alla facoltà, che il cliente possiede, di interrompere qualunque tipo di rapporto con le aziende che mostrano di avere utilizzato con leggerezza le sue informazioni, la privacy rappresenta un mezzo per conservare la fiducia dei clienti stessi.

Perciò parlare di un "costo privacy", considerando le spese legate alla formazione del personale, oppure quelle per redigere, diffondere e aggiornare guide su come gestire i dati personali, è corretto purché gli si attribuisca l'etichetta di "costo qualità", ossia un costo capace di generare benefici sulla durata della relazione commerciale, cioè in grado di instaurare rapporti più corretti e proficui con i clienti potenziali e di depurare da costose generalizzazioni lo stesso *Customer Database*, facendolo assurgere a fattore critico di successo nell'ambito competitivo di riferimento.