

Il Customer Relationship Management della biblioteca

Dalla soddisfazione del cliente/utente alla sua fidelizzazione

di Giovanni Di Domenico

L'amata disse: "Io non ti tengo,
Nulla tu mi hai giurato.
Gli uomini non bisogna trattenerli,
Non sono nati per la fedeltà".

Hugo von Hofmannsthal

1. Introduzione

L'utente reale è il nostro primo utente potenziale. Cercherà ancora il contatto con la biblioteca? Troverà ragioni e motivazioni sufficienti per avvalersi nuovamente dei suoi servizi? Le resterà fedele o si stancherà e cercherà altrove le risposte ai suoi problemi di conoscenza e di informazione? Accanto all'obiettivo di conquistare nuovi utenti, non sarà il caso che le biblioteche ne perseguano un altro: l'obiettivo di trattenerli, di conservarne la fiducia nel tempo, di assicurarsi che tornino? In caso di risposta affermativa a questo primo gruppo di domande, che cosa bisognerà fare

e come bisognerà attrezzarsi sotto il profilo strategico, organizzativo, di servizio, di comunicazione e marketing per ottenere risultati concreti in termini di cura e conservazione degli utenti acquisiti? L'infedeltà del cliente/utente non è solo l'incubo paradossale delle imprese private al tempo della competizione sul web, cioè al tempo virtuale dell'interattività spinta e del *click away*, dell'amplinarsi inaudito e confuso delle possibilità di confronto e scelta di prodotti e servizi, al tempo dell'enorme crescita di consapevolezza e protagonismo che caratterizza ormai la domanda, ma al tempo anche della fretta legata alla decisione d'acquisto (fretta compensata peraltro dalla possibilità di verificare altrettanto rapidamente se il fornitore è in grado di mantenere le sue promesse). Questo scenario, competitivo e globale, coinvolge anche le strutture pubbliche, soprattutto quelle che – come le biblioteche – non erogano in forma esclusiva i propri servizi. Con la loro presenza e attività nella rete le biblioteche raggiungono sicuramente un più vasto numero di persone rispetto al passato, ma questo non garantisce ne-

cessariamente l'acquisizione stabile di nuovi utenti.

Prima di entrare nel vivo del tema assegnato alla mia relazione, vorrei però sgombrare il campo da un paio di possibili equivoci: 1) non è mia intenzione privilegiare la domanda individuale rispetto alla domanda collettiva di servizio, perché la soddisfazione di bisogni collettivi è nel DNA istituzionale della biblioteca e rimane al centro del suo orizzonte strategico; 2) men che meno ipotizzerò di lasciare ai margini del discorso i non utenti e i loro bisogni inespressi: restano, dovrebbero restare, il primo cruciale di ogni bibliotecario.¹ Proporrò invece di integrare i modelli organizzativi e gestionali già adottati o in via di adozione, e le pratiche biblioteconomiche correnti, con soluzioni possibilmente innovative, supportate da tecnologie avanzate, soluzioni dialogiche, che aiutino le biblioteche a stabilire relazioni durature e di reciproco vantaggio con i propri utenti, intesi come singoli e come comunità. Lo scopo sarebbe da un lato quello di indurre gli utenti occasionali a servirsi più frequentemente della risorsa "biblioteca" (il che significa far crescere la percentuale degli utenti abituali) e dall'altro di coinvolgere questi ultimi nella continua ridefinizione del profilo di servizio. Tutto nasce da un convincimento: che tra la soddisfazione del cliente/utente (anche espressa, rilevata) e la sua percezione del valore del servizio fornitogli dalla biblioteca vi siano comunque una zona grigia da indagare e un vuoto gestionale da colmare. Un utente soddisfatto non è necessariamente un utente convinto per sempre: l'apprezzamento di valore si rivela spesso temporaneo e instabile;² inoltre esistono, lo sappiamo, alternative di valore rappresentate da altri canali e da altre possibilità di accesso alle informazioni e ai documenti. Per meritarsi la fedeltà di un utente, la

Prosegue la pubblicazione di alcune relazioni tenute al Convegno "Comunicare la biblioteca" (Milano, Palazzo delle Stelline, 15-16 marzo 2001).

In questo numero presentiamo l'intervento di Giovanni Di Domenico.

biblioteca deve allora guardare oltre il soddisfacimento immediato del suo bisogno e anche oltre l'uso di uno stile relazionale corretto durante la transazione di servizio. Occorre instaurare con lui una relazione forte, personalizzata, guidata da comportamenti coerenti e degni di fiducia, centrata sull'organizzazione dell'ascolto e sulla conoscenza (dei suoi bisogni, delle sue aspettative, del suo livello di soddisfazione, dei suoi comportamenti, del tasso di fedeltà), una relazione orientata allo scambio di valore, nella consapevolezza che il contributo di un utente abituale all'arricchimento, al miglioramento qualitativo e alla reputazione del servizio è a sua volta un valore per la biblioteca. Parlo di un valore che può crescere moltissimo nel tempo, purché venga adeguatamente coltivato.³ E dunque: gli utenti abituali rappresentano una risorsa preziosa per l'avvenire delle biblioteche. Su di un altro versante – che tocco solo di sfuggita – varrebbe la pena di darsi e di raggiungere anche obiettivi riguardanti la fidelizzazione della comunità di appartenenza della biblioteca, perché i valori che cementano questo rapporto non hanno durata illimitata, sono posti continuamente in discussione dalle turbolenze ambientali, vanno quindi rinvigoriti e, se necessario, coraggiosamente ripensati.

2. La fedeltà degli utenti è un problema organizzativo

Il problema della fidelizzazione dei clienti/utenti caratterizza ampiamente le nuove dinamiche relazionali del marketing. Al primo posto rimangono il fattore umano, la qualità dell'esperienza di servizio, il contatto con le persone.⁴ Gli ambienti digitali non hanno minimamente scalfito questa esigenza, come ci ha spiegato anche un recen-

te libro di Valentina Comba.⁵ Più si lavora con le tecnologie di rete, più si avverte il bisogno di incontrarsi di persona. L'esperienza del servizio bibliotecario, in modo particolare, continua a vivere non solo in virtù della trasmissione e dello scambio di conoscenza e di informazioni, ma anche grazie alla sua componente relazionale ed emozionale. Il vissuto incorporato nelle singole transazioni di servizio è il primo presupposto per conquistare l'utente, il punto di partenza di ogni strategia e di ogni programma di fidelizzazione. I bibliotecari – ma l'organizzazione dell'intera biblioteca – sono perciò chiamati a esprimere sempre il massimo di competenza comunicativa e di intelligenza emotiva,⁶ trattando ogni utente come un caso unico e considerando le transazioni stesse di servizio, specie quelle con caratteristiche di reference e di *tutoring*, come opportunità di crescita offerte a entrambe le parti. Tutto questo tuttavia non basta per capire l'utente, conoscerlo approfonditamente, mantenere con lui un contatto anche nei periodi in cui non si rivolge alla biblioteca, saperne anticipare le esigenze; in sintesi: non è sufficiente per gestire attivamente e non solo reattivamente le relazioni con lui.⁷ Per ottimizzare i rapporti con gli utenti occorre riconoscere la natura pienamente organizzativa della questione e la sua centralità. Ciò implica:

– *che la cultura dell'ascolto diventi un valore condiviso da tutta l'organizzazione bibliotecaria.* Confessiamocelo con molta onestà: non è dappertutto così, non è ancora così in tante biblioteche italiane. Il ritardo c'è e scaturisce soprattutto da specifiche carenze formative, talvolta da un approccio all'utente in cui, per esempio, la sua autonoma competenza d'uso del servizio e la sua capacità di presidiare in maniera consapevole il rapporto con la biblioteca, se e quando vengono

espresse, sono vissute come un fastidio, piuttosto che come una sfida a fare meglio;⁸

– *che i processi organizzativi e di servizio siano costantemente riallineati e rinnovati nell'ottica della costruzione di relazioni durevoli con gli utenti.* Ciò significa che gli utenti rappresentano la principale guida allo sviluppo dei servizi bibliotecari e al loro miglioramento qualitativo e che anche strumenti avanzati come le carte dei servizi vanno periodicamente rinegoziati;

– *che il rapporto con gli utenti sia improntato a criteri di apprendimento e di proattività, oltre che di assistenza e di cura.* Se l'apprendimento rappresenta anche per le biblioteche la forma stessa del cambiamento organizzativo, ai comportamenti degli utenti, per esempio di fedeltà o di abbandono, sono legate le migliori esperienze di apprendimento e le migliori opportunità di crescita.⁹ Per altro verso, il rapporto con un utente si consolida nel tempo solo se la biblioteca sa proporgli al momento giusto informazioni personalizzate, stimoli, innovazioni di servizio interessanti e perfino *benefits*.¹⁰ A proposito di questi ultimi: so che per la futura Biblioteca europea di informazione e cultura (BEIC)¹¹ è allo studio una convincente ipotesi di istituzione di una tessera per i servizi, modellata sul tipo delle *cards* adottate da importanti biblioteche europee, come la Deutsche Bibliothek di Francoforte. La tessera dovrebbe essere collegata a facilitazioni nell'accesso e nell'uso delle attività commerciali che sorgeranno nell'area della BEIC, oltre che essere utilizzata per il pagamento di tutti i servizi tariffati dalla BEIC stessa;

– *che vengano sfruttate al meglio le possibilità di contatto, di interazione e di coinvolgimento offerte da Internet.* Siamo tutti d'accordo, credo: è sostanzialmente sbagliato usare la rete per espandere la pro- ➤

pria capacità di fuoco informativo. Occorre selezionare, filtrare, evitare di sottoporre agli utenti messaggi inutili o ridondanti e inviare loro messaggi utili al momento opportuno, nella forma più appropriata e tramite il canale più adeguato. Piuttosto: le biblioteche hanno bisogno di saperne di più sui loro utenti, sulle loro esigenze e preferenze. Qualcuno ha scritto che la rete è come un gigantesco numero verde. Da qui può partire una riflessione sulla più generale necessità di costruire in biblioteca un sistema integrato di ascolto degli utenti, che sfrutti in modo intelligente e diversificato canali e modalità di contatto sia attivi sia passivi;

- *che le informazioni e i dati riguardanti gli utenti (occasionalmente, assidui, prospect) siano ricavati da tutte le fonti disponibili, siano raccolti e aggiornati in modo continuo, sistematico e integrato e circolino all'interno della biblioteca, naturalmente con il corredo di misure che garantiscano l'assoluto rispetto della privacy.* L'informazione disponibile, spesso a portata di mano eppure trascurata, ma anche l'informazione dispersa in più luoghi o in più database, accessibile solo da parte di singoli utilizzatori (per esempio, i soli addetti al reference o al document delivery, oppure il solo management bibliotecario), è informazione in parte sprecata, è informazione che non diventa conoscenza organizzativa, non permette cioè di capire e anticipare i bisogni degli utenti e di gestire in modo efficace e coerente le interazioni future;
- *che siano perciò usate valide piattaforme e tecniche per l'immagazzinamento, l'elaborazione, l'analisi e la selezione dei dati riguardanti i singoli utenti e il loro profilo.* Si tratta di progettare e far vivere una vera e propria architettura delle informazioni sull'utente, riguardante la storia delle transazioni con la biblioteca, i suoi bisogni

(di lettura, di studio, di ricerca), il livello individuale di soddisfazione, le sue opzioni, il comportamento d'uso dei servizi, i suoi suggerimenti, i suoi reclami, le motivazioni di un eventuale abbandono. L'architettura delle informazioni andrebbe realizzata con tecnologie *data warehousing* e con tecniche di *data mining* adatte ai servizi bibliotecari. La tecnologia *data warehousing* è stata definita

un set di metodi, tecniche e strumenti che sono azionati insieme e usati per veicolare dati a utenti finali su una piattaforma integrata.¹²

Sono soluzioni progettate per integrare dati provenienti da diverse fonti e da più database e per metterli a disposizione dei sistemi decisionali delle imprese. Da pochi anni a questa parte, esse hanno conosciuto un impiego crescente non solo in ambito industriale, ma anche in molte università americane. Negli Stati Uniti non mancano, peraltro, alcuni progetti di applicazione nel settore delle biblioteche, sia pure prevalentemente orientati al trattamento di dati bibliografici. Gli strumenti e le tecniche *data mining* sono invece finalizzati all'individuazione e all'analisi di correlazioni tra i dati immagazzinati per ricavarne modelli descrittivi o predittivi. Attraverso la loro applicazione è possibile, per esempio, focalizzare costanti comportamentali e mettere a punto modelli di valutazione della fedeltà, criteri di segmentazione, programmi di marketing;¹³

- *che queste piattaforme siano aperte e integrate con il web, con i sistemi a sostegno delle decisioni, con le piattaforme di Knowledge Management e con gli altri applicativi usati in biblioteca.*¹⁴ Un ulteriore livello di integrazione attiene cioè all'interdipendenza di cinque possibili livelli di esercizio del management bibliotecario: l'ambiente

digitale, l'ambiente decisionale, la creazione di conoscenza organizzativa, l'architettura delle informazioni sugli utenti e la gestione del servizio: un'interdipendenza programmatica, da realizzare progressivamente, ma di straordinaria rilevanza e il cui costo si ammortizza notevolmente nel tempo;

- che la fedeltà degli utenti diventi uno degli elementi prioritari di valutazione del funzionamento della biblioteca. Se gli utenti non tornano, forse è perché la loro percezione del valore del servizio ottenuto, anche al di là della momentanea soddisfazione, non è tale da giustificare nuove esperienze di contatto con la biblioteca. È indispensabile capire cosa succede, attraverso processi di misurazione che inglobino giudizi di valore, propensione alla fedeltà e motivazioni di abbandono.¹⁵

3. Il CRM: definizione e obiettivi

Per migliorare le loro strategie di contatto e di rapporto con i clienti, molte imprese di servizi stanno sposando i presupposti culturali e sperimentando le soluzioni di processo e tecnologiche del Customer Relationship Management (identificato con l'acronimo CRM). Confrontando alcuni autori e cogliendo gli elementi comuni alle diverse letture, mi sentirei di definirlo così:

una strategia coerente, realizzata attraverso l'integrazione di più strumenti gestionali e più fonti di conoscenza, per capire a fondo i clienti e soddisfare le loro esigenze, costruire e alimentare relazioni durevoli e reciprocamente profittevoli con ciascun cliente, valutare e migliorare la performance organizzativa e di business in un ambiente competitivo.¹⁶

In questa definizione è importante sottolineare il primato degli aspetti

strategico-organizzativi su quelli tecnologico-applicativi.¹⁷ Il CRM si avvale di un insieme, anche sofisticato, di risorse software e di rete (per il trattamento dei dati, per contattare i clienti), ma la sua filosofia e le sue finalità sono schiettamente manageriali. Attraverso le soluzioni CRM le imprese si propongono infatti di:

- fare in modo che tutta l'organizzazione sia centrata sul cliente. Non si punta al miglioramento circoscritto di singoli processi: le soluzioni CRM servono a trasformare complessivamente le relazioni tra l'organizzazione e il cliente;¹⁸

- raccogliere e integrare dal più vasto numero di fonti dati e informazioni sulle preferenze e le esigenze di ogni cliente, per conoscerlo meglio, servirlo tempestivamente, oltrepassarne le aspettative, fidelizzarlo;¹⁹

- rendere alta la qualità del contatto con il cliente e della promozione del prodotto/servizio, riducendo rischi e sprechi;

- apprezzare l'apporto di ogni cliente quanto ad assiduità e disponibilità e il suo valore in termini di referenza;²⁰

- coinvolgere tutte le applicazioni correnti in un uso strategico;²¹

- riallineare i processi e i canali di vendita e di servizio;

- indagare, misurare e analizzare fenomeni e forme di fedeltà e di abbandono.

È possibile ipotizzare un impiego non profit del CRM? È possibile, in particolare, scoprire lungo questa nuova strada del marketing strumenti e risposte funzionali alle specifiche necessità di rapporto con gli utenti che le biblioteche esprimono *bic et nunc*? Verifichiamolo almeno in sede sperimentale, sapendo anche che i costi CRM tendono a diminuire nel tempo e che grazie alla migliore conoscenza degli utenti si ottengono forme più efficienti, oltre che più efficaci, di interazione con loro.²²

4. Il CRM in biblioteca: un'ipotesi di sperimentazione

Elementi iniziali di attivazione di un programma CRM in biblioteca potrebbero allora riguardare:

- la definizione di alcuni obiettivi con carattere di priorità, relativi a determinati segmenti di utenza;

- la realizzazione di progetti di formazione CRM del personale;

- l'allestimento di un database-target, alimentato e aggiornato mediante la raccolta sistematica di informazioni e dati sugli utenti, raccolta effettuata in tutti i punti, fisici e virtuali, di contatto: reference desk, contatti web, posta elettronica, telefono, ecc. Il database-target è il supporto su cui fare affidamento per indirizzare flussi mirati e diversificati di comunicazione verso gli utenti;²³

- l'adozione di soluzioni che facilitino l'accesso alle informazioni e ai dati sugli utenti da parte di tutto lo staff bibliotecario;

- il progressivo passaggio a più complete applicazioni *data warehousing* e alla loro integrazione con il sito web della biblioteca, con il catalogo online, con le applicazioni di back office, ecc.;

- l'analisi incrociata delle informazioni raccolte a beneficio delle decisioni per migliorare le interazioni con gli utenti, innovare l'offerta e far crescere il valore dei servizi;

- la costruzione di un valore "biblioteca", che poggi su quanto di meglio esprime la sua tradizione e insieme sulle valenze connesse alle sue raccolte, ai suoi cataloghi, alla sua attuale capacità di accesso alle informazioni e ai documenti, al suo know-how organizzativo, ai suoi standard di servizio: il valore di una biblioteca è oggi dato dalla somma di queste componenti, una parte delle quali si presenta come un aggregato immateriale;

- l'avvio di un processo di misurazione e valutazione sia del valore riconosciuto dagli utenti ai servizi della biblioteca, sia della loro fedeltà.

Su alcuni di questi punti vorrei soffermarmi ancora un momento, raccogliendoli sotto il concetto, del tutto provvisorio, di sistema di ascolto/comunicazione/servizio. Una piccola osservazione la dedicherei intanto all'uso del web a fini di ascolto e di coinvolgimento degli utenti. Sotto questo riguardo le biblioteche stanno sicuramente facendo molto: più di tante improvvisate imprese .com, esse ripagano i visitatori dei propri siti con informazioni utili e appropriati suggerimenti di ricerca e d'uso della rete.²⁴

L'ampliamento delle funzioni interattive (tipo *call-me-back* e *co-browsing*) è già nel mirino. Accanto a tutto questo è fondamentale organizzarsi per effettuare ricerche di tipo qualitativo su cosa gli utenti si aspettano dal sito della biblioteca, su come lo usano (e se lo usano ancora), su come lo giudicano. La raccolta di interviste sull'argomento ai diversi segmenti dell'utenza fornirebbe materiale di valutazione di sicuro interesse e contribuirebbe a mettere a fuoco alcune determinanti di fedeltà e di abbandono. Ovviamente, lo stes- ➤



Andrew Bendoley

so lavoro andrebbe fatto con riferimento alle altre attività di servizio, insistendo su cinque variabili:

- 1) aspettative;
- 2) qualità percepita;
- 3) valore percepito, attraverso domande riflettenti il rapporto tra sacrificio sostenuto dall'utente (in termini di tempo e costo diretto e indiretto) e qualità percepita: c'è percezione positiva di valore solo quando il sacrificio è considerato dall'utente inferiore ai benefici d'uso derivanti dal prodotto/servizio ottenuto;²⁵
- 4) soddisfazione;
- 5) fedeltà, attraverso domande tendenti a cogliere la propensione al ritorno e la propensione al passaparola favorevole nei confronti del servizio.²⁶

Un'indagine a più ampio spettro, tale cioè da coinvolgere anche i non utenti, potrebbe permettere alla biblioteca di confrontare il valore del proprio servizio con quello di altri soggetti. Si tratterebbe di analizzare le motivazioni di "acquisto" delle informazioni e dei documenti che spingono le persone a preferire altre opportunità di fornitura presenti sul mercato (le librerie, Internet da casa, ecc.), così da evidenziare quali sono i fattori di qualità e di prezzo che regolano il mercato e che sono ritenuti importanti dal campione esaminato (o anche da un focus group). Ciò, per misurare l'eventuale gap del servizio e di conseguenza affinare il suo profilo qualitativo.

Una volta stabilite le determinanti della fedeltà, si dovrebbe però passare alla effettuazione di periodiche indagini quantitative, che servirebbero a misurare l'indice di incidenza nel tempo di quelle stesse determinanti. Una buona misura del grado di fedeltà è data dalla frequenza con cui gli utenti fruiscono dei servizi della biblioteca nell'arco di un triennio. Essa può essere calcolata stabilendo in che proporzione incidono le transazio-

ni complessivamente effettuate con utenti già acquisiti nel primo anno sul totale delle transazioni effettuate rispettivamente nel secondo e nel terzo anno. Un altro criterio, suggerito per esempio dalle *Linee guida per la valutazione delle biblioteche pubbliche italiane*, è quello di dividere il totale dei documenti forniti in prestito per il numero degli iscritti al prestito stesso.²⁷ Alla fine bisognerà però tornare inesorabilmente al servizio ed esprimere tutto l'impegno e l'investiva di cui si è capaci per costruirlo (o ri-costruirlo) attorno all'utente: perché questi diventi un nome e anche un volto familiare, perché sia contento ogni tanto di incontrare la biblioteca e di servirsi, perché trovi "dolorosa", oltre che non conveniente, l'idea di farne a meno. ■

Note

¹ Argomentate riserve sull'applicazione rigida dei criteri e delle ricerche di marketing nel settore pubblico si trovano in LUCA LO SCHIAVO, *La customer satisfaction e l'analisi delle aspettative degli utenti dei servizi pubblici*, "Qualità", 2000, 7, p. 15-19. Il fascicolo in questione è ricco di altri utili contributi sugli ultimi sviluppi della customer satisfaction.

² Cfr. CARLO LONGO, *Dalla customer satisfaction alla customer loyalty per mantenere la leadership di mercato*, "Qualità", 2000, 7, p. 21-24, in part. p. 22.

³ Cfr. LILIANE BARDA, *Il cliente come stakeholder*, "Qualità", 2000, 7, p. 8-9.

⁴ Mi sia permesso rinviare a GIOVANNI DI DOMENICO - MICHELE ROSCO, *Comunicazione e marketing della biblioteca. La prospettiva del cambiamento per la gestione efficace dei servizi*, Milano, Editrice Bibliografica, 1998.

⁵ VALENTINA COMBA, *Comunicare nell'era digitale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2000.

⁶ Vedi DANIEL GOLEMAN, *Lavorare con intelligenza emotiva*, Milano, Rizzoli, 1998, tit. orig.: *Working with emotional intelligence*, 1998.

⁷ Vedi LUCIANO BRAY - PAOLO BONFIGLIO, *Customer Relationship Management*, "Qualità", 2000, 7, p. 25-28, in part. p. 28.

⁸ Vedi ARTURO BELLUCCI - ADRIANO DE MAIO, *I clienti "cattivi" sono i migliori insegnanti*, "L'impresa", 1997, 2, p. 58-70.

⁹ Ho trattato il tema dell'apprendimento organizzativo nell'intervento dal titolo *La biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*, in *La qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 32-48.

¹⁰ Cfr. IGINIO LAGIONI, *Il web dà la caccia ai nuovi clienti*, "Il sole 24 ore", 11 dicembre 2000, p. 42.

¹¹ Per il progetto BEIC, vedi il sito <<http://www.beic.it>> (ultima consultazione: 19 gennaio 2001).

¹² Vedi SIEW-PHEK T. SU - ASHWIN NEEDAMANGALA, *Harvesting information from a library data warehouse*, "Information technology and libraries", 19 (2000), 1, p. 17-28, in part. p. 17.

¹³ Vedi JANE GRIFFIN - KYLE JOHNSTONE, *Enterprise Customer Relationship Management*, "DM Review", 1999, December, <<http://www.dmreview.com/master.cfm?NavID=198&EdID=1701>> (ultima consultazione: 19 gennaio 2001).

¹⁴ Sull'impiego del web a fini gestionali, vedi MARIA STELLA RASETTI, *L'odalisca sul riscio. L'uso del sito web come strumento di management per valutare e dirigere i processi organizzativi in biblioteca*, "Biblioteche oggi", 18 (2000), 9, p. 8-20. Sui sistemi DSS per la biblioteca, vedi ANNA GALLUZZI, *Dalla valutazione dei servizi ai sistemi a supporto delle decisioni*, in *La qualità nel sistema biblioteca...*, cit., p. 105-120. Sulle applicazioni KM mi sono soffermato in *La biblioteca apprende...*, cit.

¹⁵ Cfr. CARLO LONGO, *cit.*, in part. p. 23.

¹⁶ Sul CRM sono state pubblicate negli ultimi anni diverse monografie, quasi tutte in area anglosassone. Tra queste, vedi almeno: STANLEY A. BROWN, *Customer Relationship Management. Linking people, process, and technology*, New York, John Wiley & Sons, 2000 e FREDERICK NEWELL, *Loyalty.com. Customer Relationship Management in*

the new era of Internet marketing, New York, McGraw-Hill, 2000. Nel libro di Newell trovo una elencazione particolarmente chiara degli elementi chiave di un programma CRM: "Identifying consumer values that are pertinent to your business; understanding the relative importance of these values to each customer segment; determining if these values will affect the bottom line in a positive manner; communicating and delivering the appropriate values to each customer segment; measuring results and proving return on investment", p. 70.

¹⁷ Cfr. PEGGY MENCONI, *CRM 101-Building a great customer relationship management strategy*, <<http://menconi.crmproject.com/>> (ultima consultazione: 19 gennaio 2001).

¹⁸ Vedi DALE H. RENNER, *Closer to the customer. Customer Relationship Management and the supply chain*, <<http://www.ascet.com/ascet/wp/wpRenner.html>> (ultima consultazione: 19 gennaio 2001).

¹⁹ Vedi JANE GRIFFIN - KYLE JOHNSTONE,

cit. Di grande interesse è poi lo studio degli aspetti organizzativi e tecnologici del profilo dell'utente (PDU) per la futura Biblioteca europea di informazione e cultura (BEIC). Vedi CORRADO PETTENATI, *Nuove tecnologie per la gestione del profilo dell'utente*, in *La biblioteca amichevole. Nuove tecnologie per un servizio orientato all'utente*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2000, p. 39-46.

²⁰ Vedi LUCIANO BRAY - PAOLO BONFIGLIO, *cit.*, p. 27. Questi due autori insistono anche su altre due conseguenze della fedeltà del cliente in ambito privato: il *cross-selling*, cioè la propensione a passare all'acquisto di altri prodotti/servizi del fornitore, e il *premium price*, cioè la disponibilità ad accettare un moderato aumento di prezzo. Entrambe le questioni meritano attenzione in riferimento ai servizi tariffati della biblioteca.

²¹ Vedi PEGGY MENCONI, *cit.*

²² Cfr. LUCIANO BRAY - PAOLO BONFIGLIO, *cit.*, p. 26. Cfr. anche DALE H. RENNER, *cit.*: "Customer retention is im-

portant because companies find it is less expensive and more effective to retain a current customer than to attract a new one".

²³ Vedi IGINIO LAGIONI, *cit.*

²⁴ Sui criteri di valutazione del web bibliotecario è d'obbligo fare riferimento a RICCARDO RIDI, *La qualità del web della biblioteca come equilibrio tra forze centrifughe e centripete*, in *La qualità nel sistema biblioteca...* *cit.*, p. 194-215.

²⁵ Cfr. CARLO LONGO, *cit.*, p. 22.

²⁶ Cfr., sia pure con riferimento a tutt'altro contesto, le indicazioni dell'*European customer satisfaction index*, promosso dalla European Organisation for Quality, <<http://www.eoq.org/ECSI.html>> (ultima consultazione: 19 gennaio 2001).

²⁷ Ho ripreso qui, in parte, alcune considerazioni che ho svolto in *La dimensione provinciale della cooperazione*, relazione presentata al Convegno "La biblioteca provinciale. L'utente e i servizi" (Pescara, 28-29 settembre 2000). Gli atti del convegno sono in corso di pubblicazione.