

## **Customer Relationship Management (CRM) e 1to1**

### **Riassunto**

Anche se la nascita del moderno CRM viene comunemente collocata verso la prima metà degli anni '90, il concetto di gestire buoni rapporti con la propria clientela è qualcosa che persino i proprietari di piccoli negozi conoscevano da sempre. Come lo conoscevano del resto tutti i venditori che tenevano e aggiornavano a ogni passaggio una scheda di vendita per ciascun cliente, sulla quale venivano segnati sia gli acquisti sia dati, gusti e preferenze personali, proprio per intrattenere delle buone relazioni.

E' negli anni '80, però, che ha origine una crescente attenzione verso il cliente, la cui gestione, al fine di mantenerlo fedele, diviene l'obiettivo primario delle aziende, specie di quelle operanti nei settori dei beni industriali, dei beni d'uso, e del business to business, dove anche pochi clienti in più o in meno possono fare la differenza.

Questa tendenza diviene ancor più importante a causa delle concentrazioni d'aziende iniziate in quel periodo, che accrescono l'importanza dei clienti, di dimensioni sempre maggiori, e introducono altresì la grande distribuzione organizzata come interlocutore primario anche per le aziende sino ad allora orientate solo sul consumatore, non essendo abituate a grossi interlocutori intermedi.

Attualmente esistono tre grandi scuole di pensiero relativamente al CRM, che non sono in totale contraddizione tra di loro, ma costituiscono più che altro il porre in risalto altrettanti aspetti di questa disciplina.

Esse sono costituite dal pensiero di Kotler e Levitt che privilegiano l'aspetto strategico del CRM, dal marketing one-to-one di Don Peppers che ne cura più l'aspetto tattico e operativo della relazione col singolo cliente, e infine dalla scuola tecnologica che pone l'accento sul software applicativo per l'attuazione di un CRM quasi automatizzato.

Il CRM, in realtà, è tutte e tre queste cose, e cioè una filosofia aziendale volta a curare relazioni personali e personalizzate con i clienti più importanti, al fine di mantenerli, e che si avvale per questo di tutta una serie di informazioni che richiedono l'utilizzo di un "database" gestito da un buon software applicativo.

Nella visione strategica, il CRM s'integra con gli altri strumenti di marketing ed è parte integrante della politica di marca al fine di difendersi sia dalla concorrenza sia dai momenti di recessione. In quella tattica di one-to-one, viene privilegiato l'aspetto operativo del contatto finalizzato alla vendita ai singoli clienti, senza negare il concetto di segmentazione, ma creando strumenti "su misura" per i bisogni della clientela di particolare rilevanza. Nella scuola che privilegia l'aspetto tecnologico, si pone soprattutto l'accento sul flusso del lavoro, che deve essere portato avanti in modo quasi automatizzato attraverso programmi di software che mettono in comunicazione i diversi reparti dell'azienda attraverso una base di dati comune a cui tutti devono fare riferimento e che costituisce il principio informatore per la gestione delle relazioni con la clientela.

Esistono oggi su Internet oltre tre milioni di siti che parlano di CRM, anche se non tutte le aziende ne hanno una corretta conoscenza o sanno come ben applicarlo e gestirlo.

Tra le aziende più all'avanguardia si trovano quelle che operano nel business to business, data la vitale importanza della relazione col singolo cliente. Allo stesso livello si pongono le aziende che praticano il Direct Marketing, vendendo direttamente al consumatore finale senza intermediari e per le quali ogni consumatore è quindi anche cliente. Un terzo gruppo è costituito da società il cui rapporto con il pubblico che le contatta ha un carattere eminentemente fiduciario e personalizzato per sua stessa natura, quali le banche, le carte di credito, le linee aeree, compagnie telefoniche, operatori turistici e, in modo particolare, le catene di negozi di stylist famosi nei settori degli articoli di lusso, quali gioielli e moda.

Anche molte aziende operanti nel settore dei prodotti di massa stanno provando ad applicare le tecniche del CRM, ma il volume dei clienti finali è tale da vanificare gran parte degli sforzi che, per converso, vanno rivolti agli intermediari, e cioè alla grande distribuzione.

Un ottimo esempio applicativo è invece costituito dai Call Centers con operatori umani in sostituzione o a integrazione dei risponditori automatici. Il consumatore o l'utente possono trovare una risposta ai loro quesiti e una soluzione a molti problemi pratici, ma questo tipo di struttura richiede notevoli investimenti in persone e tecnologia.

Su Internet il CRM viene utilizzato in due modi. Il primo è l'uso di Internet come uno dei media per comunicare e tenere rapporti con la clientela, in modo rapido e interattivo, anche se necessariamente "personalizzato" per segmenti e trattando i casi che non rientrano in alcun segmento come "eccezioni" da gestire a livello personale.

Il secondo modo è quello di usare Internet come mezzo e mercato di vendita al tempo stesso, trasformando il CRM in un vero e proprio strumento di Marketing Diretto per acquisire nuovi clienti e non solo per gestire quelli esistenti.

Questo ha portato all'applicazione delle tecniche di calcolo di "ritorno sull'investimento" (ROI) anche a singole azioni specifiche, al fine di misurarne la convenienza economica sul brevissimo termine, anche si tratta di una tecnica non esente da rischi metodologici perché nata per dare valutazioni di medio-lungo termine.

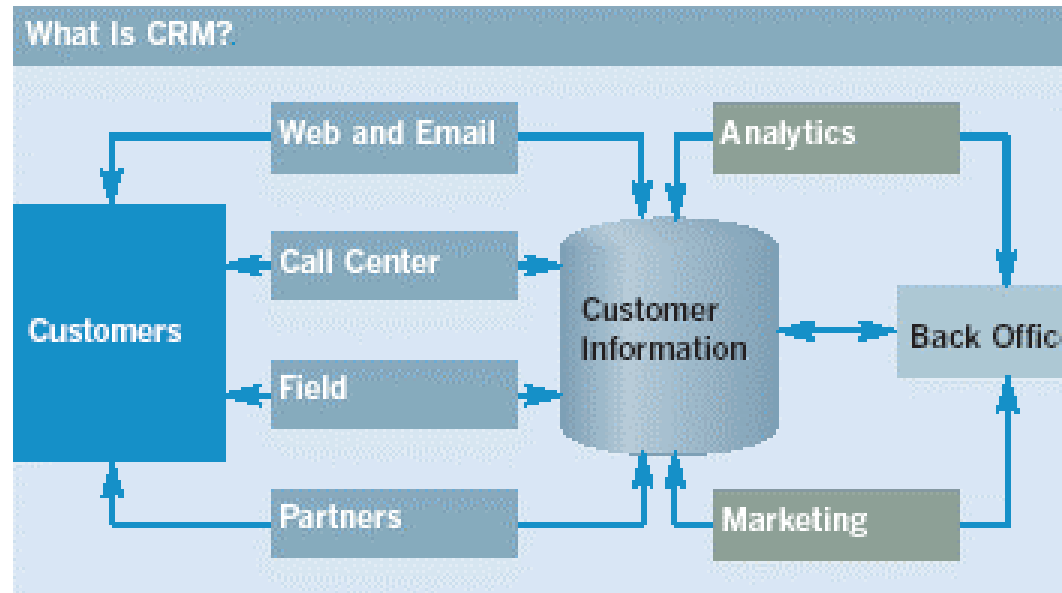
Il CRM oggi, sia pure variamente inteso e applicato, si va comunque sempre più definendo come un nuovo strumento di marketing a tutti gli effetti, con necessità di integrarsi con gli altri strumenti già esistenti, in un flusso strategico e operativo che non crei sovrapposizioni né lasci spazi vuoti.

Il "Case Study" del Gruppo Ermenegildo Zegna, azienda che ha saputo ben svilupparsi e diversificarsi attraverso l'ingresso in svariati settori dell'abbigliamento e per mezzo dell'apertura di punti di vendita diretti, di altissimo livello, è un caso tipico per vedere all'opera, perfettamente integrati, gli aspetti strategici, tattici e tecnologici del CRM.

La gestione accurata e personalizzata della clientela e la selezione naturale della stessa avvenuta grazie a un posizionamento molto alto ed esclusivo nel settore della moda di lusso, hanno consentito alla rete di punti vendita Zegna di superare con successo persino il trauma dell'11 Settembre del 2001, quando l'intero mondo degli affari e delle vendite, specie nel settore dei beni di lusso, si fermò quasi totalmente, facendo segnare una contrazione di oltre il trenta per cento, anche a molti mesi di distanza dalla tragedia.

La Zegna è un esempio di cosa possa fare il CRM quando è integrato nel marketing mix e adottato per intero: il fatturato di tali punti vendita è passato, negli ultimi 15 anni, da dieci a centosettantacinque milioni di dollari, come dire un terzo circa del fatturato totale ricavato dalle attività del Gruppo.

## Un esempio di flusso di lavoro del CRM



In questo esempio della notissima Siebel Systems Inc. (web page 2003) il Front Office è integrato all'interno dell'ufficio marketing, il quale riceve gli input dai quattro strumenti operativi sulla sinistra, frutto del lavoro del Front Office, attraverso il database centrale, al quale ha accesso anche il reparto CRM analitico. Interviene poi il Back Office, che ha anch'esso accesso al database, per lo svolgimento delle pratiche operative e organizzative relative alla gestione degli ordini e alla messa a punto di processi produttivi, amministrativi, legali, e quant'altro necessario.

(SIEBEL SYSTEMS INC.: What is CRM, 2003)

Questo è solo uno dei possibili esempi di schema di flusso del lavoro e delle operazioni di un CRM automatizzato. Esistono molti altri esempi, più complessi, che integrano l'intero database delle risorse aziendali nel flusso di lavoro del CRM. Non solo le "Customer Information", come nell'esempio sopra riportato, ma tutte le informazioni relative alle risorse dell'azienda e alla loro pianificazione (ERP – ERM: Enterprise Resource Planning – Enterprise Resource Management).

