

Customer Relationship Management (Gestione Rapporto con i Clienti): cos'è e cosa può fare per aumentare la fedeltà dei Clienti

I profondi e rapidi cambiamenti che in questi anni si sono manifestati in tutti i settori produttivi e commerciali, stanno costringendo molte aziende a rivedere i loro metodi di approccio al mercato.

In particolare, emerge la necessità per le imprese di rispondere sempre più tempestivamente alle richieste dei propri Clienti, sviluppando, nel contempo, servizi sempre più personalizzati.

Il **Customer Relationship Management** (anche noto con l'acronimo "CRM") è una disciplina che nasce per rispondere a tale esigenza.

Si tratta, infatti, di una strategia volta a costruire, sviluppare e mantenere nel tempo, una relazione efficace e proficua con i clienti.

Il CRM utilizza tutte le informazioni che l'azienda riesce a raccogliere sulla propria clientela, per incrementare la soddisfazione complessiva di ciascun cliente.

Si parla in tali casi di applicare alla clientela un approccio di marketing che adatta l'offerta alle esigenze del singolo cliente (marketing "one-to-one") in termini di:

- **personalizzazione** del prodotto e del servizio
- **competitività dell'offerta** in termini di costi e benefici
- **velocità di risposta**, ovvero capacità dell'azienda di soddisfare le richieste in tempi brevi.

Attraverso tali fattori di miglioramento del valore dell'offerta aziendale, è possibile cogliere l'obiettivo strategico del CRM: massimizzare il valore generato dalla relazione impresa-cliente, scomponibile in tre sotto-obiettivi:

- **accrescere** la base di clientela (acquiring);
- **incrementare** la redditività della clientela già acquisita (stimulating);
- **conservare** la base di clientela (retaining).

In tal modo sarà possibile incrementare i ricavi ottenuti dalle vendite a clienti attivi riducendo, contemporaneamente, i costi di acquisizione dei nuovi clienti.

Secondo un'accezione ristretta, il CRM è un sistema di interazione con i clienti che integra i dati provenienti dai diversi canali di contatto in un'unica base dati condivisa da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente: marketing, vendite, customer service.

Secondo una visione più ampia, il CRM è l'insieme di strategia, processi, cultura e tecnologia, che consente alle organizzazioni di incrementare le performance ed aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti.

Il CRM non è solo tecnologia, benché essa rappresenti un importante fattore abilitante; non è solo attività di marketing, poiché coinvolge tutta l'organizzazione in un cambiamento che è innanzitutto di tipo culturale, perché sposta il focus da una concezione del mercato trainata dal prodotto/servizio ad una guidata dal cliente: la Customer centric view.

E, benché si parli molto di questo orientamento al cliente, non sono poche ancora le aziende che faticano a tradurre questo concetto in strategie, piani di azione, budget, processi, modus operandi, azioni giornaliere.

I **benefici** per l'azienda derivanti dallo sviluppo di queste capacità consistono in:

- 1) Aumentare il fatturato :
 - a) Azioni di cross-selling e up-selling
 - b) Aumentare il numero di clienti
 - c) Aumentare i clienti più profittevoli
 - d) Aumentare il tasso di retention dei clienti

- 2) Ridurre i costi:
 - a) Ridurre il ciclo di vendita
 - b) Ridurre i tempi delle interazioni con i clienti
 - c) Ridurre i tempi di formazione del commercial
 - d) Aumentare la capacità di previsione del magazzino
 - e) Aumentare l'efficacia delle azioni di marketing o ridurre le spese di marketing non focalizzate sui clienti profittevoli
 - f) Aumentare la job satisfaction
 - Ridurre il turn over
 - Diminuire i costi di recruitment

Se l'idea fondante è semplice, ben più complesso è il processo per giungere ad implementare un sistema di CRM che impatta, come è stato più volte sottolineato, non solo sulle funzioni di marketing, vendite e servizio al cliente, ma anche, ad esempio:

1. sul modo di pensare e di lavorare quotidianamente del management e di tutte le **persone** facenti parte dell'organizzazione,
2. sui sistemi informativi,
3. sulle funzioni Ideazione di nuovi prodotti (NPD) e Produzione, che devono rispettare le specifiche di un'offerta sempre più personalizzata (almeno a livello di segmenti di mercato),

4. sulla funzione finanza e controllo che deve modificare il proprio modo di valutare la redditività aziendale in funzione di parametri legati al cliente e non più all'efficienza interna,
5. sulla funzione organizzazione che deve modificare il sistema di incentivi per il personale e guidarlo verso la visione integrata e interfunzionale delle attività in ottica customer-centric e così via.

Approccio di marketing

Alla base di un approccio di marketing supportato da un sistema di Customer Relationship Management, vi è un circolo virtuoso che si sviluppa attraverso quattro fasi e si divide in due macro-componenti:



1. **CRM OPERATIVO:** preposto alla mappatura e integrazione di tutti i canali di contatto con il cliente, nonché all'esecuzione materiale di tutte le campagne ed azioni di marketing rivolte al cliente.
2. **CRM ANALITICO:** preposto all'analisi dei dati provenienti dalla componente operativa e dai sistemi gestionali (ERP) per la profilazione, segmentazione e valutazione dei clienti, al fine di ideare le offerte, campagne di marketing più adeguate. Esso presuppone l'esistenza di un Customer DataWarehouse che integra i dati dalle numerose fonti e ne facilita l'accesso.

Le fasi del Ciclo di Marketing sono:

1. Identificare e segmentare i propri clienti valutarne il valore attuale e prospettico.
2. Differenziare le offerte e le campagne/azioni di marketing: in funzione del profilo dei clienti target, della redditività attesa e del costo delle azioni ideate.
3. Interagire: in questa fase si entra nella dimensione operativa del CRM, che comporta l'esecuzione materiale delle campagne/azioni di marketing prescelte. Può trattarsi dell'invio di un messaggio informativo, promozionale, di offerta di un nuovo prodotto o servizio, di augurio, di invito ad un evento o seminario e così via, attraverso il canale di contatto preferito dal cliente.
4. Apprendere e personalizzare: si tratta della fase che qualifica e distingue un qualsiasi sistema di analisi dei clienti da un vero e proprio processo in ottica CRM. E' importante, infatti, che il sistema tracci la risposta positiva o negativa dei clienti contattati, al fine di

apprendere e adattare progressivamente la propria offerta alle esigenze personalizzate di ciascun segmento di clienti. Naturalmente un ciclo di apprendimento in ottica di CRM non può trascurare di tracciare anche le nuove e imprevedute azioni da parte di clienti che non erano stati compresi nella campagna di marketing in oggetto o che rappresentano nuovi contatti per l'azienda. Un cliente, infatti, può interrelarsi con l'azienda in qualunque momento e per qualsiasi motivo e la sua interazione deve essere fatta confluire nel sistema. Nello schema proposto, tuttavia, si intendeva mettere in luce il ruolo proattivo dell'azienda nel cominciare il circolo virtuoso di conoscenza e interazione con i clienti

Come raggiungere gli obiettivi

In linea generale questi obiettivi sono conseguibili mediante la realizzazione di una serie di differenti attività.

L'**acquisizione di nuovi clienti** ha lo scopo di aumentare il grado di copertura del business in cui si opera, attraverso l'individuazione di:

- **nuovi potenziali segmenti di mercato**, su cui indirizzare le iniziative commerciali;
- **nuove combinazioni di prodotti e servizi**, su cui agire per differenziare l'offerta aziendale.

Le tecniche utilizzate sono quelle della **segmentazione** (suddivisione del mercato in fasce o gruppi che condividano esigenze simili) e del **profiling**.

Quest'ultima è una metodologia che consente di creare un profilo dell'utente, attraverso il monitoraggio del suo comportamento e dei suoi bisogni nel tempo.

L'applicazione di questi metodi permette di abbassare i costi dell'attività di acquisizione, grazie ai migliori risultati ottenibili attraverso una maggiore **focalizzazione** delle iniziative commerciali.

Inoltre, l'analisi più attenta delle caratteristiche dei clienti consente di individuare i clienti potenzialmente più interessanti: si tratta di quei clienti che, proprio a causa delle loro caratteristiche, potranno generare i maggiori risultati economici per l'azienda.

L'importanza di questo aspetto è dimostrata da molti studi internazionali che indicano come, nei diversi settori, più della metà dei margini, in media, sono generati da una piccola quota dei clienti più importanti (il 20% circa).

Tali clienti sono quelli potenzialmente più interessanti, e conseguentemente quelli verso i quali verranno rivolti i maggiori sforzi commerciali.

Il raggiungimento degli obiettivi sarà favorito dallo sviluppo di offerte di vendita personalizzate, tali da generare il passaggio del cliente da potenziale a effettiva fonte di reddito per l'azienda.

Aumentare la redditività dei clienti acquisiti

L'incremento della redditività dei clienti acquisiti, ha come finalità quella di **ampliare e rafforzare il proprio ruolo di fornitore** presso ciascun cliente attivo.

Mentre per l'acquisizione di nuovi clienti l'attenzione si incentra sull'attrarre il cliente migliore, in questo caso si cerca invece di "migliorare" il cliente già acquisito, stimolandone la profittabilità attraverso un'offerta sempre più rispondente ai suoi bisogni e alle sue aspettative.

L'ideale sarebbe riuscire ad anticiparne le esigenze, o meglio ancora stimolarne la nascita, per poi poterle prontamente soddisfare.

A tale proposito l'approccio metodologico del Customer Relationship Management suggerisce di effettuare analisi sui dati relativi ai Clienti acquisiti (caratteristiche ed esigenze rilevate) e sui comportamenti d'acquisto (frequenza degli acquisti, importo degli ordini, prodotti acquistati, ecc.).

Grazie a queste valutazioni è possibile determinare la probabilità di utilizzo delle differenti combinazioni d'offerta e di risposta ad azioni di marketing e vendita alternative.

Un'azienda, pertanto, può mirare ad un incremento dei livelli di spesa del singolo segmento o singolo cliente, attraverso l'aumento del numero di combinazioni d'offerta acquisite o dei consumi dei prodotti già utilizzati.

Le tipiche tecniche adottate in questa fase sono quelle del **"cross-selling"** e dell'**"up-selling"**.

Il **"cross-selling"** mira ad aumentare il numero dei prodotti/servizi venduti al cliente, attraverso l'offerta di un prodotto/servizio complementare a quello per il quale il cliente ha manifestato un'intenzione d'acquisto.

Quando invece si offre un prodotto di migliore qualità e costo, ma con il medesimo valore d'uso di quello scelto dal cliente, si parla di **"up-selling"**.

In entrambi i casi la riuscita non può che scaturire da una **perfetta conoscenza del cliente**, attraverso la quale l'impresa può capire quale è la giusta offerta, il giusto momento, il giusto canale.

Fidelizzare i clienti attivi

L'ultimo obiettivo strategico del CRM è lo sviluppo di iniziative per **rafforzare il rapporto cliente-impresa**, intervenendo in modo particolare a monte della fase in cui si manifestano le prime intenzioni d'abbandono.

Anche in questo caso i dati di ricerca indicano come il **servizio al cliente** (customer service) sia considerato un'attività critica nella costruzione della fedeltà.

Generalmente si ritiene che un cliente soddisfatto del livello di servizio ricevuto, abbia più alta probabilità di essere o divenire nel tempo un cliente fedele.

Nel caso in cui un buon tasso di fedeltà sia espressione di una soddisfazione da parte della clientela, l'analisi dei rapporti di causa-effetto fa emergere che il miglioramento dei livelli di servizio si riflette sulla redditività e sul valore creato dall'impresa.

I clienti fedeli permettono di conseguire margini di profitto più importanti perché:

- tendono a **incrementare i propri volumi di acquisto** rivolgendosi allo stesso fornitore anche per altri prodotti. Il consolidarsi della relazione permette all'impresa di essere sempre più efficace nella soddisfazione del cliente grazie al processo di apprendimento continuo delle sue aspettative;
- sono **disposti a sostenere una moderata differenza di prezzo** (premium price), pur di non incorrere nei necessari ed incerti costi di cambiamento che derivano dalla sostituzione di un fornitore;
- favoriscono la **diffusione di un'immagine positiva dell'azienda** e dei suoi prodotti permettendo di acquisire nuova clientela;
- favoriscono il risparmio dei costi, in quanto conservare un cliente fedele costa dalle quattro alle sette volte meno rispetto a quanto costa acquisirne uno nuovo, a cause degli elevati costi pubblicitari, promozionali, di accreditamento, che comporta il "processo di fidelizzazione". L'impresa con una base di clienti fedele consegue **vantaggi di costo rilevanti** rispetto ai concorrenti con portafoglio di clienti più volatile.

Ma la fedeltà, si ottiene sempre?

Occorre precisare, che tra soddisfazione e fedeltà non esiste sempre e necessariamente un rapporto di consequenzialità. La fedeltà, infatti, non è legata ad una singola esperienza di "contatto" con l'azienda, ad una soddisfazione "istantanea".

Per avere un comportamento più probabilmente "fedele" è necessario che alla soddisfazione istantanea del cliente si affianchi una **sequenza di esperienze positive**, ossia la soddisfazione "cumulata", vero capitale intangibile che l'impresa costruisce e deposita nella mente dei propri clienti.

Allo stesso tempo non bisogna commettere l'errore di ritenere soddisfatto un cliente fedele.

Le motivazioni della sua fedeltà, che in questo caso si configura come inerzia al cambiamento, possono risiedere altrove e non essere direttamente governabili dall'impresa.

Ciò si verifica, ad esempio, in caso di monopolio formale o di fatto, quando le alternative disponibili sono percepite come sostanzialmente uguali, qualora l'insieme dei costi di passaggio risulti superiore alla differenza tra la soddisfazione attesa dalle alternative disponibili sul mercato e la soddisfazione attuale.

Indipendentemente da queste precisazioni il compito di un'impresa rimane quello di mettere in moto un circolo virtuoso, cogliendo le opportunità presenti lungo il ciclo di vita del cliente. Secondo la fase attraversata, vanno predisposte le azioni utili a migliorare la capacità aziendale di incrementare la redditività.

Quanto detto circa l'importanza di una clientela fedele, e la conseguente maggiore criticità delle azioni di sviluppo e mantenimento di tale target, non esclude che il compito delle risorse di marketing di una società sia anche quello di allargare la base dei clienti nonché, quando necessario, abbandonare parte di quest'ultima qualora non più considerata profittevole.

Acquisizione, sviluppo, mantenimento sono comunque attività tra loro correlate.

Ciò che le lega è l'**orientamento e l'attenzione al cliente**, vero e rivoluzionario elemento che caratterizza lo sviluppo dei processi di CRM.