

# La mitologia del Crm

*Nella pratica, perché si possa realizzare un vero sistema di relazione con il cliente bisogna che nell'impresa coesistano alcune condizioni organizzative a partire da un customer database. Non ci sono soluzioni miracolistiche.*

di **Stefano Klima\***

Per uno sguardo allargato sugli argomenti affrontati in questo articolo, vi segnaliamo il seguente Percorso di lettura: [www.largoconsumo.info/032007/PL-0307-004.pdf](http://www.largoconsumo.info/032007/PL-0307-004.pdf) (Promozioni, fidelizzazione del cliente, direct marketing)

**D**ov'è finito l'entusiasmo per il sistema che avrebbe rivoluzionato il rapporto tra aziende e mercati? L'illusione che l'informatica, automatizzando l'individuazione e il trattamento dei clienti più redditizi, avrebbe migliorato il business e la redditività? L'idea che la "fidelizzazione" dei clienti fosse un obiettivo ormai a portata di mano, grazie ai miracoli della tecnologia?

Le ambiguità di fondo, risolto l'acronimo del Crm in Customer relationship management, in italiano governo della relazione con i clienti, restano intatte e non sembra che l'interesse a dissiparle sia molto diffuso.

Ai produttori di software piace lasciar credere che basti dotarsi di sistemi più moderni e costosi per risolvere il problema della soddisfazione dei clienti.

I manager del marketing e della vendita, preferiscono pensare, sia pure con qualche dubbio, che la relazione con i clienti sia affare della forza vendita, anche se sono pronti ad ammetterne l'imponente perdita d'efficacia.

Gli imprenditori, tutti presi dai problemi di produzione e dalla riduzione dei prezzi, sembrano non accorgersi che la competizione non è più da tempo sulla qualità dei prodotti, ormai sempre più uguali fra loro, ma sulla qualità dei sistemi organizzativi, dentro i quali la centralità del cliente viene sempre declamata e normalmente ignorata.

In sostanza, perché il Crm dovrebbe consentire di "governare la relazione con il cliente"?

In definitiva, di cosa si sta parlando? Di una tecnologia informatica? Di una nuova strategia di marketing? Di una filosofia aziendale che teorizza il passaggio dei fattori di successo dal prodotto alla relazione con il cliente? Una nuova arma competitiva dalla natura un po' misteriosa?

Forse l'interpretazione migliore, per sintesi e chiarezza, è quella che definisce il Crm come il "sistema organizzativo che ottimizza le relazioni con i clienti."

Ma dov'è la scoperta? Certamente non negli obiettivi. Non è, infatti, un obiettivo antico come il mondo, quello di ottimizzare le relazioni con i clienti?

E poi, con quali clienti? Con tutti, o con alcuni più che con altri?

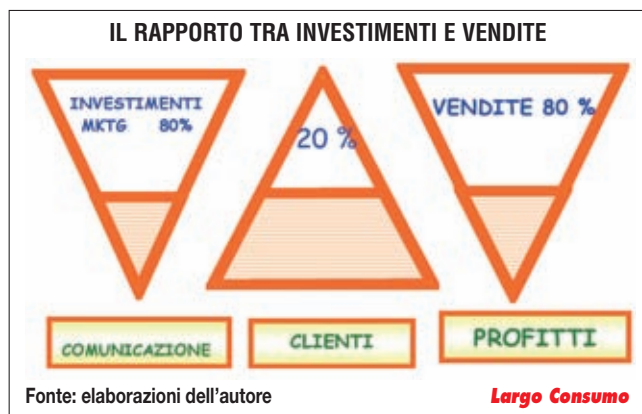
Con quelli acquisiti o con quelli potenziali? Con i grandi o con i marginali?

Forse la scoperta è nei mezzi? Ma quali?

Per esempio, la pubblicità generale può entrare in un programma di Crm? Se sì, a quali condizioni?

## UN EFFICACE SISTEMA ORGANIZZATIVO

Se si accetta la locuzione "sistema organizzativo" anziché pacchetto di software, bisogna pure che questo sistema si concreti in qualche struttura o in qualche metodo di lavoro e non soltanto in qualche ipotetico atteggiamento mentale dell'impresa.



mentale dell'impresa. Bisogna cioè che esistano strumenti in grado di consentire tanto il Crm analitico, cioè l'analisi e la strategia di gestione del portafoglio clienti, quanto il Crm operativo, cioè la gestione personalizzata della comunicazione con il cliente.

Quante aziende, dopo aver acquistato un pacchetto informatico di Crm, sono in grado di realizzare i due obiettivi sopra indicati? Nella pratica, perché si possa realizzare un vero sistema di Customer relationship management, bisogna che nell'impresa coesistano almeno quattro condizioni organizzative: un customer database, che contenga anche i clienti potenziali, con le informazioni di marketing che li riguardano e che consenta di estrarre i clienti per cluster, cioè per una o più caratteristiche comportamentali, secondo i profili prescelti; un sistema informatico che permetta di personalizzare le comunicazioni, a partire dalle offerte; un contact center, che riceva comunicazioni telefoniche, ma sia anche in grado di effettuare operazioni "outbound", e di inviare direttamente e-mail o fax; infine un front line specificamente addestrato e qualificato, capace di dare, ma soprattutto di ricevere, tutte le informazioni utili all'impresa, oltre che al cliente.

## QUATTRO FATTORI DI SUCCESSO

In quante imprese italiane è possibile trovare contemporaneamente presenti queste condizioni? Certamente non molte. Tuttavia tutto fa pensare che l'evoluzione in atto del nostro sistema socio-economico, in orribile ritardo rispetto ai nostri vicini, lo renderà inevitabile, per almeno quattro ragioni.

L'ipercompetizione del mercato: viviamo ormai sempre più spesso in mercati maturi, nei quali l'innovazione dei prodotti, apparente o sostanziale, decreta l'obsolescenza dei vecchi prodotti, ma non garantisce affatto la sopravvivenza dei nuovi. Al contrario, la mortalità infantile è altissima: il 92% dei prodotti lanciati sul mercato, non raggiunge l'anno di vita. Viviamo in un sistema econo- ▶

mico nel quale ci sono troppe aziende, troppi prodotti, troppa comunicazione. Dove per la maggior parte dei prodotti, fatto senza precedenti nella storia economica dell'uomo, l'offerta supera sistematicamente la domanda, nella maggior parte dei casi. Le eccezioni sono rare e transitorie.

La crescente infedeltà del cliente: non c'è qualità del prodotto, che garantisca la fedeltà del cliente. Anzi, più la qualità dei prodotti migliora, più la fedeltà dei clienti diminuisce. Il vantaggio competitivo di una reale innovazione non supera i sei mesi, il tempo della clonazione. Così, di fronte a prodotti sempre più simili, i clienti cercano le offerte più convenienti, saltando da una marca all'altra senza rimorsi. Qualcuno sostiene, a ragione, che le attività promozionali ottengano spesso l'effetto perverso di aumentare l'infedeltà dei clienti e di diminuire la profittabilità dei prodotti. Nel largo consumo, la donna di casa possiede tre o quattro carte fedeltà e questo non le impedisce di fare la spesa nel negozio sotto casa e nel discount più vicino.

## PERDITA DI POTERE

La perdita di potere della marca: per la prima volta negli ultimi 50 anni, la quota di mercato delle marche industriali si è assestata, o è addirittura arretrata rispetto ai prodotti unbranded o alle marche private della distribuzione. Le grandi marche industriali sono aggredite da tutte le parti: dai piccoli produttori locali, invulnerabili nelle loro nicchie geografiche, dalle marche commerciali, le cosiddette "private label", che superano ormai il 30% delle vendite totali di prodotti confezionati, dai discount, che sfiorano ormai il 10% del mercato totale del largo consumo. Accreditate ricerche americane, facilmente verificabili empiricamente, ci dicono che ogni consumatore di una categoria di prodotti, non ricorda più di 7-8 marche rispetto alle diverse centinaia esistenti sul mercato. E tra quelle che acquista, la marca leader non supera praticamente mai il 50% del valore della spesa della relativa categoria di prodotti. La customer share diventa così enormemente più importante della market share, visto che quest'ultima non è altro che il va-

### LA STRATEGIA DEL CRM

Individuare i forti consumatori di una categoria o di una marca  
Acquisirli e fidelizzarli  
Fonte: elaborazioni dell'autore **Largo Consumo**

lore della prima diviso per la totalità dei clienti. Per acquisire marchi e quote di mercato, i grandi gruppi industriali hanno fatto shopping di piccole e medie imprese, peraltro con risultati spesso deludenti. Resta il fatto che oggi industrie come **Nestlé, Unilever, Benckiser o Procter&Gamble**, si trovano a gestire centinaia di marchi, propri o acquisiti, spesso con notevoli difficoltà.

La saturazione dei mezzi di comunicazione: sebbene tra i Paesi sviluppati l'Italia spenda meno in pubblicità generale rispetto al Pil, il livello di saturazione dei mezzi di comunicazione di massa è ormai vicino al limite. La Facoltà di marketing dell'**Università di Parma** ha calcolato che un cittadino medio italiano viene sollecitato circa 1.200 volte al giorno da appelli pubblicitari di vario tipo. La saturazione, in un Paese che legge poco, riguarda in modo particolare la televisione, che in Italia, fenomeno unico al mondo, raccoglie ben oltre il 50% della spesa totale in comunicazione di massa. La ripetizione dei messaggi è ossessiva.

Considerando inoltre che per la maggior parte dei prodotti e dei mercati i consumatori potenziali di un prodotto non arrivano praticamente mai alla metà del mercato totale, perché totalmente fuori target, possiamo comprendere perché l'insofferenza del pubblico verso la pressione pubblicitaria diventi sempre più esplicita e perché la vistosa diminuzione della sua crescita sia stata in gran parte compensata da forme di comunicazione più mirate, flessibili, personalizzate e personalizzabili. In poche parole più vicine ai concetti del Crm (customer relationship management).



Pur essendo stato vicepresidente di una fra le più prestigiose agenzie mondiali di pubblicità, **Garth Halberg**, autore del libro *I consumatori non sono tutti uguali*, afferma che per qualunque prodotto, il 52% del mercato totale non lo comprerà mai, per ragioni di sesso, età, reddito o altro.

Il restante 48%, si può suddividere in tre fasce uguali del 16% ciascuna, di cui una di forti consumatori, una di medi e una di deboli consumatori. Di queste tre classi, i forti consumatori producono profitto per circa 5 volte i medi e quasi 20 volte i deboli consumatori, come risulta dalla piramide della profittabilità.

Da questo si possono trarre almeno tre importanti deduzioni: i forti consumatori valgono circa cinque volte i medi e quasi venti volte i deboli; i forti consumatori di una categoria o di una marca sono un'esigua minoranza, che non arriva quasi mai a raggiungere il 20% del totale; i forti consumatori di una categoria sono i meno fedeli e i più difficili da trattenerne; i forti consumatori di un prodotto, sono anche i maggiori produttori di reddito aziendale.

## QUESITI PER MEDITARE

Ma allora che senso ha investire l'80% della comunicazione di marketing, per acquisire il 20% dei clienti, che danno l'80% dei profitti?

Forse perché si è sempre fatto così e finora ha funzionato, anche se sempre meno? Resta il fatto che la vera strategia del Crm, visto che i clienti che generano profitto sono un'esigua minoranza, è molto semplice da formulare, molto attraente e molto problematica: individuare i forti consumatori di una categoria o di una marca; acquisirli e fidelizzarli. Ma come fare, se i mezzi usati finora rispondono così poco e male a queste esigenze?

Il Crm analitico dovrebbe consentirci di conseguire il primo obiettivo, mentre il Crm operativo dovrebbe permetterci di conseguire il secondo.

Per ottenere questo, può veramente bastare dotarsi, sia pure a caro prezzo, di un pacchetto di software? Non è forse questa la mitologia del Crm?

\* Mercurio Misura