



Settembre 2019

CRM, la Ferrari nel garage

Tutti concordano sul fatto che nelle economie ipercompetitive, soprattutto in recessione, il successo dell'impresa non dipende soltanto dalla qualità del prodotto, quanto dalla qualità della relazione fra azienda e cliente.

Non a caso il principale assioma del CRM recita che la vera ragion d'essere di un'impresa è acquisire e conservare un cliente. Cioè migliorare la percezione di servizio che il cliente riceve dall'impresa risolvendo i problemi del cliente stesso e rimediando ai propri errori.

La ragione dello sviluppo incredibile dei Call Center in Italia e Albania, Romania ed altro, con decine di migliaia di addetti scontenti e malpagati, che non risolvono i problemi dei clienti e fanno perdere la faccia alle imprese, soprattutto di grandi dimensioni, sono la prova di come le buone intenzioni producono talvolta pessimi risultati.

Ciò è paradossale in una società detta post-industriale, o società dei servizi, nella quale le relazioni fra esseri umani sono intermedie da algoritmi inintelligenti, che invitano a cliccare il proprio fra un elenco di problemi che il cliente non ha, o da persone altrettanto inintelligenti, tese soltanto a ridurre il tempo della comunicazione, parametro sul quale vengono valutate e talvolta remunerate. E' un interessante caso di eterogenesi dei fini: si investono denari per rovinarsi la reputazione e creare clienti insoddisfatti.

D'altra parte, il marketing classico, compresa soprattutto la comunicazione di massa, che raggiunge un consumatore 1200 volte ogni giorno, mostra da anni la sua perdita di efficacia, salvata solo dal fatto che i consumatori continuano a comprare malgrado la pubblicità che viene loro inflitta. Malgrado l'aumento di nuovi investitori in cerca di notorietà, che sperano che la notorietà produca vendite, mentre ciò avviene solo in pochi specifici casi. Ormai la massima attenzione è canalizzata verso il *below the line*, (sotto la linea), dove la confusione è grande, fra marketing diretto, promozione, direct mail, couponing, relazioni pubbliche, sponsorizzazioni, telemarketing e web, che sembra tra i pochi ad aver scoperto l'importanza del servizio al cliente con i suoi colossi vincenti *Amazon*, *Yoox*, *Zalando* e pochi altri, salvi fra migliaia di defunti.





Così dopo aver parlato fino alla nausea di mercato, il CRM riscopre il cliente, dicendoci che il “fatturato” non è la somma dei prodotti venduti, ma la somma dei prodotti acquistati dai clienti. E che questo cambio di prospettiva è più rivoluzionario di quanto sembri.

Si scopre che il prodotto non è l'unico valore patrimoniale dell'impresa, ma spesso i clienti lo sono di più, tanto che ci sono aziende di successo che non producono nulla e vendono moltissimo.

Ma se il cliente è il primo valore patrimoniale dell'impresa, quanto vale unitariamente?

Come calcolare i costi di manutenzione, d'ammortamento, di sostituzione?

Perché per la maggior parte delle aziende il numero di clienti nuovi acquisiti in un anno è pressoché equivalente a quelli persi?

Per questo, più ancora del fatturato, vale il tipo di relazione che stabiliamo con i clienti.

Secondo una ripartizione classica del marketing diretto, tutti i clienti di un'impresa possono distribuirsi in cinque fasce concentriche, secondo il tipo di relazione che hanno con noi. Al centro ci sono i clienti fedeli, affezionati, che parlano bene di noi. Non sono necessariamente forti consumatori dei nostri prodotti, ma sono i nostri avvocati difensori.

Il cerchio successivo conta i clienti abituali. Lo sono perché? E di quanti prodotti? E di quali? Talvolta riusciamo perfino a saperlo.

Ma ciò che non sappiamo, è perché abbiamo dei clienti occasionali, che alcune volte hanno comprato non si sa perché, e poi hanno smesso e non si sa perché, e poi l'hanno rifatto e non si sa perché.

E si arriva finalmente alle due categorie delle quali sappiamo di non sapere, che sono i clienti schedati,

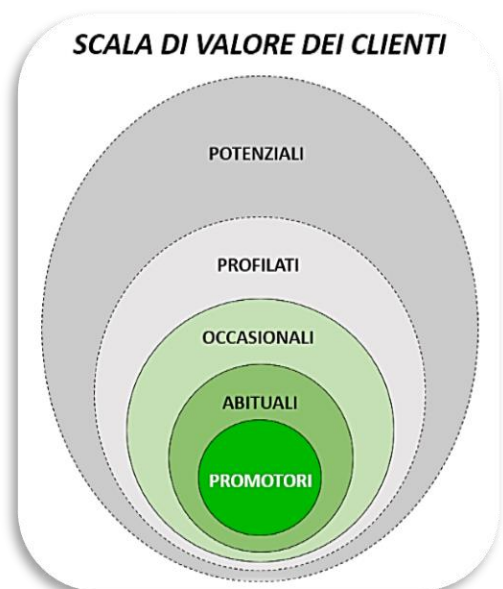
i cosiddetti “file”, e quelli potenziali, che rappresentano la totalità del mercato dei nostri prodotti, per raggiungere i quali le difficoltà sono tante e la tentazione di affidarsi alla comunicazione di massa è molto forte.

Possiamo affermare che il vero marketing che un'impresa dovrebbe imporsi di fare, è far passare con tutti i mezzi i clienti, da una categoria periferica ad una più centrale.

Ebbene, la buona notizia è che i mezzi per farlo esistono in ogni azienda, e la cattiva notizia è che non lo si sa. Si chiama “Servizio Clienti”, o più comunemente, secondo gli anglicismi dei quali siamo ormai schiavi, “Customer Care”. Spesso con qualche esagerazione.

Per molte aziende, da questi servizi, che sono considerati centri di costo e di cui molte aziende farebbero volentieri a meno, passano spesso imponenti masse di fatturato, nell'indifferenza di chiunque. Eppure, per un motivo o per l'altro, tutti i clienti prima o poi hanno a che fare con l'ufficio clienti, che potrebbe fare un sacco di cose che non fa, e che potrebbero aumentare la cifra d'affari aziendale in modo inverosimile.

Potrebbero diventare un vero centro di business, a condizione che qualcuno lo sappia, e sappia spiegare come farlo.





In sostanza, considerare il **Servizio Clienti** come un fastidioso **centro di costo**, mentre può produrre redditi in modo inimmaginabile, è come possedere **una Ferrari e tenerla in garage** senza utilizzarla.



Per dare concretezza a questo concetto, e cercare di spiegarci come può essere successo che pochi se ne accorgano, valgono alcune considerazioni preliminari:

- Per trattare con i propri interlocutori, l'Ufficio Clienti utilizza tutti i media storici, in particolare il telefono, e tutti i mezzi tecnologici offerti dal web e dai cellulari.
- La gran parte dei clienti appartenenti alle cinque categorie sopra citate, si mette in contatto con l'ufficio clienti per i più diversi motivi, e l'atteggiamento di chi risponde è generalmente passivo: si limita a registrare le richieste.
- Dall'Ufficio clienti passa un imponente volume di fatturato, che potrebbe essere facilmente incrementato, con l'impiego di un po' d'intelligenza naturale, cercando di capire più i motivi del contatto, che la natura del contatto.
- L'Ufficio Clienti permette di realizzare l'attività di marketing più promettente, che consiste nel promuovere i clienti da una categoria all'altra dalla periferia verso il centro del diagramma "Scala di valore dei clienti".

Allora perché queste evidenze sono così poco notate?

Perché è lecito chiedersi cosa può fare il telefono in questo processo?

Se si cerca una risposta semplice ed essenziale, ne viene in mente una sola: perché vendere diventa sempre più difficile e oggi si diventa migliori o peggiori dei concorrenti più per la capacità di farlo che per le qualità del prodotto.

Come mai utilizzare i contatti con i clienti per trasformarli in vendite viene considerato un atto deplorabile, anche quando potrebbe avere grande utilità sia per il cliente, che per noi ?

Bisogna intendersi sui significati.

Quando si parla di vendita, spesso si confonde il desiderio con il processo, il risultato con l'azione per ottenerlo.

Nella nostra percezione, il processo conta più del risultato.

Ci ha sempre sorpreso constatare che, mentre il desiderio è considerato legittimo (chi produrrebbe un bene senza la sicurezza di venderlo?), l'azione per conseguirlo, cioè la vendita, viene considerata poco nobile e anche un po' turpe.

Evoca violazione della "privacy", ricordi di venditori che ci hanno fregato, l'attività di fannulloni che non potevano fare altro nella vita, gente che cerca di manipolarci pensando solo ai propri interessi. Ci ricorda Vanna Marchi ed altri come lei.



In pratica un rapporto alla fine del quale o dobbiamo piangere noi, o devono piangere loro. A pochi passa per la mente che l'utilità del cliente coincide talvolta con l'utilità del venditore, e che in questo caso la relazione fra venditore e cliente diventa solidissima.

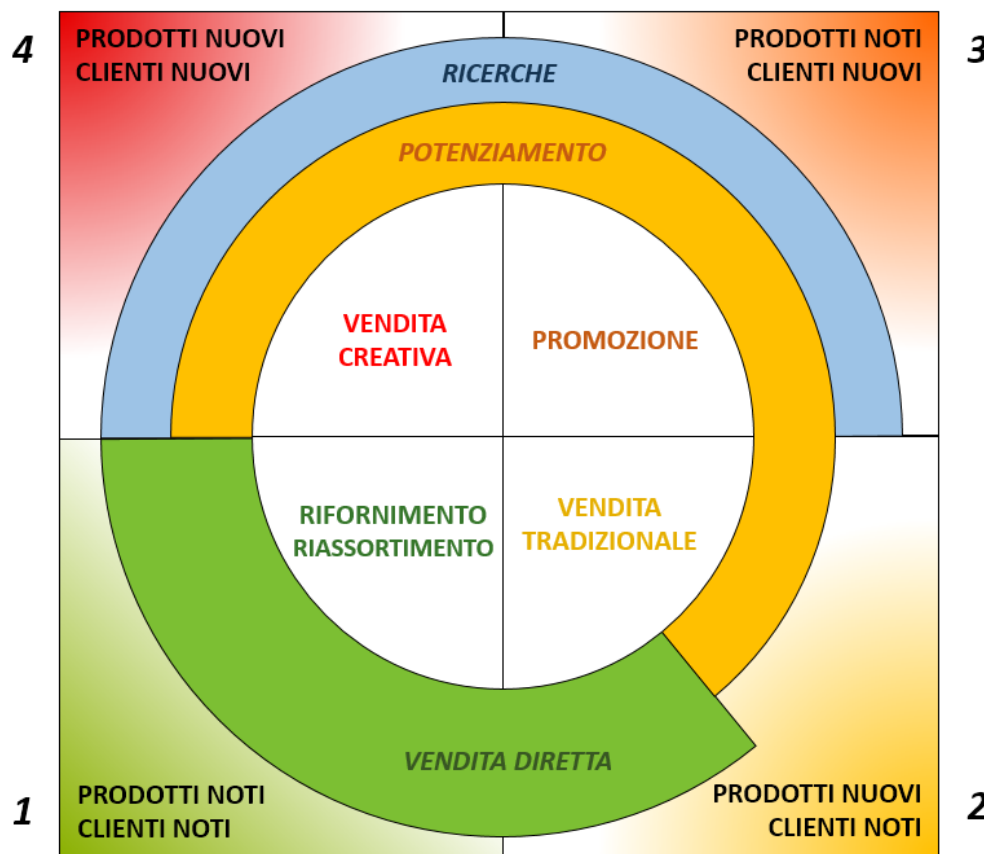
In pratica, la soluzione del problema è tutta qui.

Facile? Nemmeno un po', ma possibile con qualche accorgimento.

Se il processo è importante, perché produce il risultato, chiediamoci come si possa renderlo possibile, o aumentarne l'efficacia, con l'identificazione delle aspettative del cliente e della domanda potenziale.

Lo schema seguente propone le diverse **situazioni di vendita**, elencate secondo difficoltà crescenti: in verde le più facili e in rosso le più difficili.

SITUAZIONI DI VENDITA



Appare evidente che il telefono può essere utilizzato nel primo e in parte nel secondo quadrante per vendere direttamente. Come mezzo di qualificazione della domanda nel secondo, terzo e quarto quadrante, ma per promuovere le vendite trova la sua massima efficacia se integrato con i suoi "media" più contigui: il venditore e il web.

Ugo Klima
Presidente Mercurio Misura