

INTRODUZIONE

L'intento principale di questo lavoro è quello di esaminare il sistema di Customer Relationship Management in relazione al grado di soddisfazione che il cliente riceve. Nelle strategie di CRM la costruzione e la gestione delle relazioni costituiscono il punto focale nei rapporti tra venditore ed acquirente ed hanno lo scopo di attirare principalmente clienti già esistenti e potenzialmente interessati al fine di ottenere la loro fidelizzazione.

Nel primo capitolo si analizzeranno tutti gli interventi relativi al CRM: strategico, collaborativo, operativo ed analitico, in modo da individuare tutte le azioni necessarie che permettono all'azienda di conoscere desideri e bisogni dei clienti, interpretandoli in base al loro comportamento d'acquisto ed alla loro relazione con l'azienda stessa. Il CRM fa uso di tutte le informazioni raccolte sulla clientela, in modo da riuscire ad applicare un tipo di marketing adattabile alle esigenze del singolo cliente. In tal modo si costruiscono relazioni individualizzate e durature nel tempo che contribuiscono ad aumentare il grado di soddisfazione del cliente.

Poiché il cliente è al centro di tali sistemi, la seconda fase prevede l'identificazione e la differenziazione della clientela mettendo in evidenza le diverse tecniche di segmentazione ed i criteri che vengono applicati. In seguito, l'attenzione si concentrerà sul sistema di raccolta delle informazioni da parte dell'azienda, resa possibile grazie ai progressi tecnologici che hanno consentito l'uso di appositi database in grado di memorizzare gusti e comportamenti, in modo da ottenere le maggiori informazioni possibili ed offrire il servizio più consono alle esigenze dei consumatori.

Nel secondo capitolo si prenderanno in considerazione le aspettative della clientela ed i processi di evoluzione della domanda. La conoscenza delle aspettative presuppone una indagine non solo di natura economica ma anche di carattere sociologico, psicologico e culturale. A tal fine, ci si concentrerà sull'oggetto delle aspettative del cliente, partendo dalla fondamentale distinzione tra prodotto e servizio.

Si passerà, in seguito, ad esaminare il sistema di gestione della qualità, ponendo l'attenzione sulla normativa emanata dall'ISO (*International Organization for Standardization*) e sui criteri contenuti nel quadro normativo noto come: "Vision 2000".

Si arriverà, così, all'analisi del concetto di fidelizzazione del cliente e, quindi, di tutte le tecniche dirette al mantenimento ed alla conservazione della clientela orientate ad ottenere il grado maggiore di soddisfazione del cliente.

Il cliente fidelizzato è colui che torna ad acquistare nuovamente e ciò comporta una riduzione di costi da parte dell'azienda, la quale impiegherà, quindi, meno risorse rispetto a quelle utilizzate per acquisire nuovi clienti. A tal fine, si illustreranno le diverse tecniche per ottenere la fedeltà dei consumatori, che si realizzeranno mediante progetti volti a stimolare il cliente, come l'elargizione di premi o benefici. L'argomento della presente tesi terminerà con la trattazione della distinzione tra *Customer loyalty* e *Customer retention*.

Il terzo capitolo affronterà il tema della soddisfazione e della insoddisfazione del cliente. Si esamineranno le tecniche di misurazione del grado di soddisfazione, come la somministrazione di questionari o l'elaborazione statistica dei risultati dell'indagine mettendo in evidenza la relazione tra valore percepito e valore atteso.

Allo stesso modo, si analizzerà il livello di insoddisfazione attraverso la gestione dei reclami, in modo da conoscere i punti di sofferenza del sistema di erogazione del prodotto/servizio. Nelle azioni di CRM, dopo aver individuato le situazioni di crisi, i reclami diventeranno un'occasione per attivare i percorsi necessari per rimuovere le cause dei disservizi. In questo senso, i reclami possono costituire lo stimolo per migliorare l'efficacia e la competitività dell'azienda.

È, pertanto, evidente, come i sistemi di CRM garantiscano, in tutte le loro fasi, un rapporto relazionale autentico e individualizzato con il cliente che comporta la costruzione di un percorso di fidelizzazione e una riduzione notevole dei costi.

L'informatizzazione e la digitalizzazione dei dati hanno offerto ausili indispensabili affinché si possano sviluppare le tecniche necessarie per avviare azioni di CRM che, ad oggi, risultano essere le attività tra le più efficaci nel mondo del marketing.

CAPITOLO I

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 Il rapporto tra acquirente e venditore

In passato le aziende definivano la loro organizzazione in relazione ai prodotti venduti ed ai servizi offerti. L'interesse verso la clientela era superficiale e ciò non garantiva un risultato orientato alla soddisfazione della stessa.

Il sistema di concorrenza, generato dal processo di liberalizzazione dei mercati, ha convinto le aziende ad ottimizzare le relazioni con i clienti.

Si è passati, quindi, da una strategia incentrata sulla qualità dei prodotti (Total Quality Management) ad una basata sulla riduzione dei costi (Business Process Reengineering), per arrivare finalmente, agli inizi degli anni Novanta, a focalizzare l'attenzione sul sistema di relazioni con il cliente, con l'obiettivo di ottenere la sua fidelizzazione e, quindi, la sua trasformazione da cliente occasionale a cliente fedele.

Il processo finalizzato alla riduzione dei costi ed all'incremento della redditività attraverso la fidelizzazione del cliente è, appunto definito, Customer Relationship Management (CRM)¹.

Ciò che definisce la relazione commerciale è la conclusione del processo di vendita e conseguentemente l'inizio dell'utilizzo del prodotto e/o servizio.

Lo scopo principale del CRM non consiste nell'attrarre nuovi clienti, ma di concentrarsi su quelli esistenti; infatti, è statisticamente provato che vendere un prodotto ad un nuovo cliente è più costoso rispetto alla vendita dello stesso prodotto ad un cliente già acquisito².

Affinché il rapporto venditore / cliente si concretizzi, è necessario che l'azienda conosca desideri e bisogni dei clienti, interpretandoli in base al loro comportamento d'acquisto ed alla loro relazione con l'azienda.

La rapida diffusione della strategia CRM è certamente dovuta ai progressi della tecnologia dell'informazione, grazie alla quale l'interazione del cliente con l'azienda è garantita dall'utilizzo di database che consentono di memorizzare gusti e comportamenti, in modo da ottenere le maggiori informazioni possibili ed offrire il servizio più consono alle esigenze.

¹Cfr. A. FERRARI, *Orientamenti al cliente. Il Customer Relationship Management come strategia d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2005, p. 16.

² *Ibidem*.

La costruzione di relazioni individualizzate e durature permetterà, dunque, di aumentare il grado di soddisfazione del cliente attraverso la sua conoscenza.

Il CRM fa uso di tutte le informazioni raccolte sulla clientela, in modo da riuscire ad applicare un tipo di marketing adattabile alle esigenze del singolo cliente. Si parla, in questo caso, di “marketing one – to – one” ed ha come caratteristiche: la personalizzazione del prodotto/servizio, la competitività dell’offerta in termini di costi e benefici e la velocità di risposta, cioè la capacità di dell’azienda di far fronte alle richieste in tempi rapidi.

Migliorando il valore dell’offerta, è possibile ottimizzare il valore generato dalla relazione tra azienda e cliente attraverso la conservazione ed l’aumento della clientela ed un incremento della redditività della clientela già acquisita. Ci si orienta, quindi, verso un alto grado di personalizzazione e, grazie all’impiego di molteplici canali tecnologici, di interattività e comunicazione one – to – one³.

Sviluppando azioni di CRM, si ottengono benefici per l’impresa che consistono principalmente in: aumento del fatturato, azioni di cross-selling ed up-selling⁴, aumento del numero dei clienti, in particolare di quelli più profittevoli, ed incremento del tasso di retention.

In merito alla riduzione dei costi, si punta in generale a ridurre il ciclo di vendita ed i tempi di interazione con il cliente.

Le azioni di CMR sono suddivise in quattro ambiti principali:

- **CRM strategico:** si tratta di una strategia focalizzata sulla centralità del cliente, al fine di non perdere clienti profittevoli. Mira alla conoscenza piena del cliente al fine di personalizzare un rapporto relazionale a lungo termine.

Raccogliendo tutti i dati sul cliente e analizzandoli, sarà possibile presentare offerte personalizzate in grado soddisfare o anticipare i bisogni, con lo scopo di fidelizzare i clienti più redditizi.

L’obiettivo è calcolare il valore attuale dei singoli clienti e programmare la crescita aziendale attraverso: l’acquisizione di nuovi clienti, lo sviluppo del valore dei clienti attuali e la diminuzione degli abbandoni di clienti che potrebbero scegliere altre marche e prodotti.

³Cfr. A. ZANA, *Comunicazione & vendita. L’efficacia della relazione con il cliente nell’era di internet*, Hoepli, Milano, 2005, p. 128.

⁴Con il termine cross-selling si intende la vendita di prodotti o servizi aggiuntivi correlati al prodotto acquistato dal cliente o per il quale il cliente ha espresso interesse, mentre l’up selling indica una tecnica di vendita con cui il cliente viene incentivato ad acquistare un quantitativo di prodotto maggiore rispetto a quanto preventivato.

- **CRM collaborativo:** utilizza gli strumenti, le tecnologie e le strategie che consentono all'azienda di interagire vicendevolmente con i clienti. In questo senso, i canali del CRM collaborativo rappresentano un punto fondamentale per le azioni di marketing, considerata l'ampia offerta di mezzi tecnologici necessari per l'interazione con la clientela.

Questa tipologia di CRM può essere definita di "contatto", poiché raccoglie i contenuti delle attività relazionali attraverso le nuove tecniche di comunicazione diretta.

Oltre i mezzi di comunicazione tradizionali come la posta ordinaria, le nuove tecnologie offrono diverse soluzioni, come ad esempio il sistema dei call center che si sono trasformati in efficaci mezzi di interazione con il cliente e permettono un rapporto personalizzato, grazie al quale è possibile ottenere informazioni tecniche ed eseguire operazioni in tempi rapidi. Questa tipologia è anche definita social CRM, poiché si avvale per l'interazione della moltitudine dei canali offerti da internet. Questo tipo di CRM diventa essenziale per tutte quelle società che hanno un elevato livello di contatto tecnologico con i propri utenti (call center, commercio on line, servizi di telefonia)⁵.

- **CRM operativo:** è costituito dalle applicazioni che supportano l'operatività e le modalità di gestione delle relazioni con i clienti. Tale tipologia è suddivisa in due aree: 1) il *front office*, in cui vengono gestite le attività di marketing, vendita ed assistenza ai clienti; 2) *back office*, che si occupa di attività quali, ad esempio, ordini e fatture. Risulta evidente come il *front office* costituisca il primo impatto tra l'azienda ed il soggetto esterno, motivo per cui chi si occupa di tale attività deve conoscere la missione aziendale e la sua organizzazione operativa. Le attività di *back office* riguardano, invece, la gestione operativa, come il sistema di produzione, che di solito non ha contatti con il cliente. Si tratta di mansioni concernenti aspetti tecnici ed adempimenti di carattere amministrativo.
- **CRM analitico:** mentre i sistemi di CRM operativo utilizzano tecnologie che permettono all'azienda di relazionarsi con il cliente, invece la tipologia di CRM analitico offre applicazioni che consentono di acquisire una conoscenza del cliente per decidere come relazionarsi con lui⁶.

In via generale, i sistemi di CRM analitico si possono distinguere in:

⁵Cfr. M. DUSE, *Il CRM strategico. Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 32.

⁶Cfr. A. FERRARI, *CRM analitico. La chiave d'entrata nell'universo del cliente*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 39.