

20 Maggio 2009
Centro congressi Royal Garden

Evento Spring 2009

"La primavera delle Comunicazioni"

IL CRM ORA È EASY ?

Intervento di Guido Imanon
Consulente Data Group srl
al seminario del 20/05/09
Presso il Centro Congressi Royal Garden di Milano



E' IL C.R.M. COME L'ARABA FENICE :

CHE VI SIA OGNUN LO DICE

OVE SIA GNUN LOSA

INDICE

- ▼ Definizioni
- ▼ Gli “apporti” del CRM
- ▼ Aspetti progettuali e organizzativi
- ▼ Saper affrontare il non pianificato
- ▼ Condizioni fondamentali per il successo
- ▼ *Ownership* e azioni
- ▼ Obiettivi
- ▼ Vantaggio strategico
- ▼ Indagine sul direct marketing in Italia
- ▼ Quale segmentazione utilizzare nella realtà?
- ▼ Formazione – marketing one –to one
- ▼ Formazione – marketing emozionale
- ▼ Formazione – dal marketing emozionale al marketing razionale
- ▼ Formazione – cattura e fidelizzazione
- ▼ Altre metodologie di marketing
- ▼ Conclusioni

DEFINIZIONI

In senso stretto il C.R.M. (*Customer Relationship Management*) è un **sistema** che permette di **interagire direttamente con i clienti attuali e potenziali**, inserendo in un unico data base tutti i dati provenienti da **qualsiasi ente/persona abbia contatti significativi con clienti potenziali o attuali e che deve alimentare il sistema, o almeno, passare le informazioni ai vari front line**

DEFINIZIONI

In senso lato, lo si può definire come una **metodologia culturale** che, tramite strategie totalmente orientate ai clienti , attuate tramite processi mirati e con adeguati strumenti tecnici e tecnologici, permette di aumentare il valore dei servizi resi alla clientela.

DEFINIZIONI

Il CRM, non va quindi confuso con gli strumenti tecnici che permettono di realizzarlo ed attuarlo: a monte di tutto ci deve essere **una nuova visione** culturale, in cui **tutte** le aree aziendali siano orientate a capire le esigenze dei **singoli** clienti ed agiscano **all'unisono** di conseguenza.

Infatti non bisogna mai credere che gli strumenti, per quanto avanzati possano autorisolvere i problemi.

GLI “APPORTI” DEL CRM

Le “macchine”, i computer, i software **non pensano: eseguono** quello che gli facciamo fare, in base alle logiche con cui li abbiamo impostati.

Gli apporti che, nel caso specifico, debbono e possono dare sono:

- ▼ facilita e semplicità d'uso
- ▼ rapidità di elaborazione di dati numerosi, anche disomogenei
- ▼ data base totalmente relazionali
- ▼ reportistica adeguata ed elastica
- ▼ rapporto costi/benefici ottimale

GLI “APPORTI” DEL CRM

Se hanno queste caratteristiche, ma i risultati attesi non giungono, l'errore va ricercato:

- ▼ nelle modalità di scelta e impostazione, e/o
- ▼ nella non chiarezza degli obiettivi e dei vantaggi strategici conseguibili e/o
- ▼ nella mancata attuazione delle corrette modalità di utilizzo

SAPER AFFRONTARE IL NON PIANIFICATO

. Il sistema deve essere in grado, in tempo reale e in qualsiasi momento, di inserire nel data base nuove informazioni e di riallineare alle novità le ipotesi di azioni/contatti da intraprendere.

Caratteristica peculiare del CRM è infatti quella di ottimizzare interazioni/relazioni, inviando:

- ▼ il messaggio “giusto”
- ▼ al cliente “giusto”
- ▼ al momento opportuno
- ▼ utilizzando il canale più consono

ASPETTI PROGETTUALI E ORGANIZZATIVI

Impiantare il CRM comporta l'elaborazione di un processo complesso che deve affrontare:

- ▼ nuove logiche di molte aree aziendali
- ▼ resistenze al cambiamento
- ▼ corretta delimitazione delle aree almeno di prima applicazione
- ▼ conseguente analisi costi/benefici
- ▼ corretta previsione temporale sulla raggiungibilità dei risultati prefissati

Un CRM che non sappia dare risultati concreti entro 6 mesi rischia di “abortire” a causa dell’ampliamento delle resistenze interne, anche ad alto livello

CONDIZIONI FONDAMENTALI PER IL SUCCESSO

- ▼ **Comunicazione e formazione interne efficaci e diffuse**
- ▼ **Logiche incrementali**
- ▼ **Integrazione finalizzata delle diverse competenze**
- ▼ ***Ownership e governance forti***

OWNERSHIP E AZIONI

La **scelta** di introdurre il CRM in azienda, non deve infatti essere fatta su decisione di un singolo settore (Marketing, ICT.....), ma **deve essere condivisa e sponsorizzata dai massimi decisori**, che debbono impegnarsi in prima persona per trasmettere a **tutti** i dipendenti le motivazioni e “l’ideologia” della **personalizzazione** dei rapporti con e delle azioni verso i clienti.

OWNERSHIP E AZIONI

Perché questo si realizzi è necessario procedere con azioni snelle ma efficaci di:

- ▼ **comunicazione**
- ▼ **formazione culturale**
- ▼ **addestramento** sull'utilizzo dei nuovi strumenti

OBIETTIVI

Gli **obiettivi**, attraverso la scelta strategica del passaggio dalla logica di rapporto tra offerta di prodotti/servizi a segmenti di mercato più o meno ben stratificati, a quella del contatto diretto col **singolo cliente** o con **sottosegmenti** il più possibile **omogenei**, si possono ricondurre essenzialmente a due dei fondamentali aspetti che incidono sul Conto Economico:

- ▼ **incrementare il giro d'affari**
- ▼ **ridurre i costi:**

OBIETTIVI

- ▼ **incrementare il giro d'affari:**
 - ▶ incrementare il numero dei clienti
 - ▶ incrementare il numero dei clienti più appetibili
 - ▶ incrementare il tasso di fidelizzazione

OBIETTIVI

▼ ridurre i costi:

- ▶ ridurre e razionalizzare tempi/costi di contatto-relazione coi clienti – cicli di vendita
- ▶ ridurre i costi di pubblicità
- ▶ migliorare in qualità e tempo la formazione interna
- ▶ aumentare l'efficacia e l'efficienza delle azioni di marketing
- ▶ incidere positivamente sul clima interno e sulla “job satisfaction”

OBIETTIVI

In estrema sintesi:

migliorare la “qualità totale” e, conseguentemente, la redditività

INDAGINE SUL *DIRECT MARKETING* IN ITALIA

È stata recentemente effettuata in Italia un'analisi sull'utilizzo del *direct marketing*, coinvolgendo sia aziende fornitrici che aziende clienti.

I risultati di sintesi evidenziano:

- ▼ il 61% ha fatto un qualche uso del direct marketing
- ▼ di queste, il 25% (pari al 15% del totale) ha successivamente deciso di investire nel d.m. per un suo utilizzo più sistematico
- ▼ sempre delle stesse, solo il 6% (pari all'1,5% del totale), ha dichiarato di utilizzarlo per iniziative/campagne di ampio rilievo, pur ricorrendo anche a consulenti esterni

INDAGINE SUL *DIRECT MARKETING* IN ITALIA

Quali le cause di questo scarso utilizzo?

Si tratta essenzialmente di problemi “**culturali**”

Molte aziende non hanno ancora chiaramente compreso l'importanza dei risultati ottenibili dall'analisi dei dati relativi ai clienti e dalla conseguente necessità di implementarli e organizzarli in modo razionale e mirato

Sia le aziende, sia troppe società di consulenza appaiono ancora orientate al mercato nel suo complesso, piuttosto che verso i clienti singoli e le loro specificità

A tali aspetti, vanno però aggiunti problemi di tipo tecnico/organizzativo e di analisi costi/benefici quando la/le domanda/e di riferimento siano molto numerose ed articolate

INDAGINE SUL *DIRECT MARKETING* IN ITALIA

In dettaglio, vediamo le valutazioni date dai clienti:

- ▼ **29%: favorevoli, ma insoddisfatti** della scarsa applicazione pratica
- ▼ **26%: sfavorevoli**, a causa di una visione tradizionale del marketing
- ▼ **20%: favorevoli soddisfatti**
- ▼ **15%: agnostici**:, non hanno precise opinioni in merito.
- ▼ **10%: parzialmente favorevoli**:ritengono che, in alcuni casi specifici, il direct marketing possa avere utilizzi positivi

INDAGINE SUL *DIRECT MARKETING* IN ITALIA

Ne emerge una “fotografia”, in cui, con varie sfumature, **i favorevoli sono in maggioranza**, ma da cui si evince che **la strada per una sua estesa e continua diffusione e applicazione è ancora lunga**

QUALE SEGMENTAZIONE UTILIZZARE NELLA REALTÀ?

Di fatto, in Italia, anche i settori che per primi hanno decisamente investito nel CRM e nel *direct marketing*, quali le telecomunicazioni, le banche e le società di credito al consumo, applicano solo parzialmente le logiche *one to one*, anche perché vicendevolmente scarsamente stimolate dalla concorrenza.

QUALE SEGMENTAZIONE UTILIZZARE NELLA REALTÀ?

Va tenuto anche conto che, specialmente nel caso dei beni di largo consumo, **il numero di potenziali clienti assomma a milioni di persone**, con evidenti difficoltà pratiche e di ordine di grandezza degli specifici costi nell'ipotizzare analisi/contatti one to one.

Ne consegue l'utilità principale del CRM nella disaggregazione della clientela in segmenti e sottosegmenti sempre più specifici e raffinati, **ricorrendo al direct marketing in modo complementare** per isolare, nell'ambito di un segmento specifico, i soli clienti di fascia A, nella curva ABC.

QUALE SEGMENTAZIONE UTILIZZARE NELLA REALTÀ?

Ad esempio, un **operatore logistico** potrà prima disaggregare la clientela in base a:

- ▼ tipologie merceologiche
- ▼ tipologie distributive e dei canali di vendita
- ▼ presenze territoriali
- ▼ volume d'affari
- ▼ modalità/tempistiche della programmazione ordini
- ▼ modalità e tipologia di offerta dei competitors
- ▼ Poi nell'ambito di una o più disaggregazioni potrà ricorrere alla “**share of customer equity**”, cioè alla compenetrazione di **tutte** le esigenze del singolo cliente, per progettare proporre offerte “customizzate”

QUALE SEGMENTAZIONE UTILIZZARE NELLA REALTÀ?

Anche dove i clienti sono numerosissimi e l'offerta di prodotti e servizi è sempre più ampia, come nel settore automobili, è però possibile, di disaggregazione in disaggregazione, arrivare a specifiche iniziative e/o campagne molto vicine al *one to one*

Si veda, ad esempio, il caso del “Club Alfa Romeo”, che ha permesso e permette tuttora di autoalimentare il CRM con dati sempre aggiornati sui gusti, le esigenze e le aspirazioni dei clienti, sia a livello di fasce ben delimitate, sia, ove necessario, con progressive analisi sempre più personalizzate.

VANTAGGIO STRATEGICO

Tali obiettivi sono raggiungibili in base ad un fondamentale **vantaggio strategico**, ottenibile attraverso il CRM; infatti, qualsiasi concorrente può studiare, copiare e, al limite, migliorare (i giapponesi insegnano!):

- ▼ le nostre strategie
- ▼ le nostre tecnologie
- ▼ le nostre singole azioni

ma nessuno potrà copiare:

- ▼ **le nostre conoscenze, contatti e relazioni instaurate coi nostri clienti**
- ▼ **la nostra capacità di individuare i clienti per noi più profittevoli**

FORMAZIONE: MARKETING ONE TO ONE O MARKETING RELAZIONALE

Nella **formazione culturale** di fondamentale importanza è mettere coloro che trattano con i clienti in condizione di usare al meglio le informazioni e le possibilità di contatto fornite dal CRM (dando per scontato un buon utilizzo dello strumento in seguito alla familiarità acquisita tramite un corretto addestramento tecnico).

Essi dovranno quindi essere in grado di padroneggiare, soprattutto, le tecniche ed i comportamenti relativi a:

- ▼ **marketing one to one (o marketing relazionale)**
- ▼ **marketing emozionale**

FORMAZIONE: MARKETING ONE TO ONE O MARKETING RELAZIONALE

Nel *marketing one to one* si passa dall'obiettivo di soddisfare le macroaspettative del più ampio numero di clienti possibile, a quello di individuare e realizzare **il massimo numero di desideri di uno stesso cliente** e di raggruppare tutti i clienti con caratteristiche e bisogni consimili in sottosegmenti analitici e dettagliati.

È inoltre possibile la creazione di “luoghi” fisici e/o virtuali per creare punti di incontro tra clienti e tra clienti e fornitori che consolidano le relazioni e permettono di personalizzare sempre più l'offerta, quali, ad esempio i “club della marca”, collegati eventualmente ad un magazine ad hoc e all'organizzazione di incontri ed eventi

Tutto quanto sopra è realizzabile, a condizione di disporre di un efficace CRM

FORMAZIONE: MARKETING ONE TO ONE O MARKETING RELAZIONALE

Partendo dal presupposto di avere nei propri “cromosomi” tale cultura, la tecnologia informatica permette di agire a 360° in tale direzione.

L’obiettivo da raggiungere è quello di identificare i **bisogni specifici** di ogni cliente, attraverso:

- ▼ l’identificazione dei clienti a cui posso rivolgere la mia offerta
- ▼ la loro suddivisione in gruppi omogenei
- ▼ l’identificazione di quelli più appetibili e delle loro caratteristiche peculiari
- ▼ la creazione, lo sviluppo e l’integrazione di strumenti di interazione
- ▼ la personalizzazione dei contatti diretti e dell’offerta di soluzioni ai loro problemi
(venditore “**consulente**” del cliente – **partnership – comakership**)

FORMAZIONE: MARKETING EMOZIONALE

Nel campo del **marketing emozionale**, il venditore deve ricordare che ogni persona cerca sempre l'appagamento dei **bisogni primari e secondari (autorealizzazione)**, in ogni atto della sua vita, anche e specialmente quando **compra qualcosa sia privatamente, sia per l'azienda che rappresenta.**

Tali bisogni variano da individuo a individuo. Sulla base delle dettagliate informazioni tecnico-commerciali (e, perché no? Anche psicologiche) che il CRM ci ha già fornito sul nostro interlocutore, il buon commerciale, utilizzando gli strumenti della comunicazione efficace (su tutti, **empatia e ascolto attivo**) dovrà percepire le aspettative del cliente in tale ottica.

FORMAZIONE: MARKETING EMOZIONALE

Ogni oggetto/servizio vendibile può contenere in sé un'idea, una modalità di utilizzo riconducibile a uno o più bisogni primari o secondari che danno origine a

immagini evocate

Come **primo impatto**, bisognerà allora fare riferimento a queste immagini, alla possibilità di soddisfare in modo vantaggioso questi bisogni anche se non espressi

Solo in un secondo momento, dopo aver suscitato un vero interesse potremo passare a illustrare le qualità intrinseche, gli aspetti tecnici

EVOCARE LE EMOZIONI DERIVANTI DAI VANTAGGI DELL'ACQUISTO

Io, più che vendere...	...vendo invece
frutta	salute (una mela al giorno, toglie il medico di turno!!!)
alimenti in genere	digeribilità, leggerezza, facilità di preparazione → risparmio di tempo
viaggi	romanticismo, avventura
intimo (per giovani)	attrattività, sensualità
intimo (per persone meno giovani)	femminilità, comodità
intimo (per persone anziane)	praticità, salute
articoli di profumeria	femminilità, virilità, giovanilità, relax, attrattività, sensualità, seduzione
servizi fotografici	ricordi non banali, introspezione
fotocamere, cineprese	autorealizzazione hobbistica
lavastoviglie	risparmio di tempo
cabine doccia, vasche da bagno idromassaggi	relax, salute, antistress
abbigliamento	autorealizzazione, valorizzazione, ammirazione

EVOCARE LE EMOZIONI DERIVANTI DAI VANTAGGI DELL'ACQUISTO

Io, più che vendere...	...vendo invece
giocattoli	armonia familiare
animali da compagnia	fedeltà, amore, dedizione
macchine da cucire	eleganza personalizzata a basso prezzo
taglia erba, attrezzatura da giardino	vita all'aria aperta, salute, relax
personal computer	precisione, risparmio di tempo
porcellane, cristallerie	stile, armonia, spirito artistico
casalinghi, piccoli elettrodomestici	praticità, risparmio di tempo
soggiorni in agriturismo	serenità, ecologia, ritorno alle origini
pasti	digeribilità, salute, originalità, appagamento edonistico, sensazioni piacevoli
aperitivi, apericena	socialità, nuove amicizie, nuovi gusti, sensazioni piacevoli
gioielli	stile, classe, personalità, originalità, un buon investimento

FORMAZIONE – MARKETING EMOZIONALE

Gli esempi precedenti si riferivano a vendite retail, per permettere di immedesimarsi in una serie di situazioni che ognuno può provare quotidianamente in un negozio, un bar, un ristorante

Lo stesso tipo di meccanismo psicologico deve essere utilizzato nelle vendite professionali

Che io venda acciai speciali, macchine utensili o servizi di logistica, una volta stabilito un corretto primo approccio col cliente, non devo iniziare la descrizione di ciò che voglio prospettargli da dettagliate disamine tecniche (quelle verranno dopo che l'avrò coinvolto emotivamente).

FORMAZIONE – MARKETING EMOZIONALE

Prima di tutto dovrò proiettare – credendoci io per primo – gli stati d'animo positivi derivanti dai vantaggi che ne ricaverà, ovvero:

il risultato finale dell'acquisto



FORMAZIONE: DAL MARKETING EMOZIONALE AL MARKETING RAZIONALE

Per riuscire a trasmettere un messaggio sincero e, quindi, percepibile e percepito come tale, dovrò concentrarmi mentalmente sui **punti forti** della mia società, sui vantaggi e sul valore aggiunto che ho trasferito in passato a clienti acquisiti.

Potrò quindi esprimere dei concetti che spiegano che, a seconda dei casi, gli voglio vendere uno o più di questi aspetti:

- ▼ sicurezza
- ▼ affidabilità
- ▼ redditività
- ▼ prestigio
- ▼ immagine
- ▼ ecc....



FORMAZIONE: DAL MARKETING EMOZIONALE AL MARKETING RAZIONALE

Solo a questo punto si passerà alle disamine tecniche che dovranno essere gestite con la tecnica “sintesi prima – back up dopo, se necessario”, utilizzando un linguaggio

- ▼ **concettuale**
- ▼ **semplice**
- ▼ **lineare**
- ▼ **conseguenziale**

Con cui ricondurre sempre, questo volta con argomenti professionali, i concetti espressi ai “vantaggi evocati”

Un aspetto **fondamentale** è fare sempre riferimento alle referenze **dei nostri migliori clienti** (quelli che parlano bene di noi!) indicando i risultati positivi già ottenuti presso di loro con l’acquisizione di soluzioni/ prodotti/ servizi che stiamo illustrando



FORMAZIONE – CATTURA E FIDELIZZAZIONE

Il cliente deve, pian piano, arrivare a percepirmi non come una controparte con cui sta contrattando, ma come un suo **consulente di fiducia** che sa risolvergli i problemi attuali e che lo aiuterà a superare quelli futuri

Deve pensare che se firmerà il contratto, da quel momento in avanti non dovrà più preoccuparsi dei problemi “a monte” (a quelli ci penserò io) ma solo più di quelli a valle.

Ovviamente, tale percezione dovrà nel tempo trasformarsi in certezza basata su dati di fatto.

Con la stima della mia persona e dell'azienda che rappresento e il conseguente raggiungimento della *peace of mind* il mio cliente sarà completamente fidelizzato

SINTESI

IO NON VENDO TRAPANI

MA

PERFETTI FORI DA 12 MM

IO NON VENDO SERVIZI DI TRASPORTO

MA

RISPETTO DEI TEMPI DI RESA E DANNOSITÀ 0

ALTRE METODOLOGIE DI MARKETING

Sempre nell'ottica di far loro utilizzare al meglio i nostri venditori, potremo formarli anche nell'utilizzo del

Marketing Esperienziale

È un'ulteriore evoluzione di quello **Emozionale**, nel senso che si basa più sull'**esperienza** del consumo e dell'utilizzo del bene o del servizio che sul prodotto/servizio in sé.

A titolo di esempio, non è ritenuto importante tanto il prodotto automobile, quanto esperienza ricavata dalla guida di **quell'automobile**.

In pratica, si passa dagli impatti emotivi iniziali a quelli che si possono accumulare nel tempo, costituendo il tessuto dell'esperienza.

Appare tuttavia come un complemento di quello emozionale, e comporta a volte sofisticazioni introspettive non sempre di facile applicazione.

ALTRE METODOLOGIE DI MARKETING

Guerilla Marketing

Forma di marketing particolarmente aggressivo, che sostituisce i messaggi pubblicitari con eventi ricchi di imprevisti e altamente emozionali o con messaggi passaparola che si devono diffondere come un virus (*viral marketing*) sulla base della tecnica consolidata delle cosiddette catene di Sant'Antonio anche tramite internet

CONCLUSIONI

Gli approcci di marketing moderno, non possono prescindere dall'integrazione tra utilizzo di strumenti informativo/conoscitivi sui clienti attuali e potenziali, e la formazione/conoscenza relative ai corretti metodi per utilizzare al meglio le informazioni per le azioni di contatto, cattura, relazione, tentata vendita, informazione, fidelizzazione.

Ovviamente bisogna anche raccogliere ed elaborare dati su:

- ▼ concorrenza
- ▼ ambiente socio-politico
- ▼ normative

CONCLUSIONI

Circa le azioni dei competitor sarebbe molto utile utilizzare il CRM per effettuare periodici **Marketing Audit**, onde evitare di averne una visione statica, sicuramente sorpassata dalle dinamiche reali

Last but not least, va ricordato che oltre ad altre già citate forme di risparmio, un corretto utilizzo del C.R.M permette consistenti **economie sulle spese di pubblicità**, soprattutto su quelle destinate a dare notorietà, più che a comunicare messaggi specifici.

Inoltre, mentre è difficile calcolare i ritorni diretti di una campagna pubblicitaria, le azioni possibili utilizzando in modo mirato il CRM, permettono di quantificare per singola attività svolta gli **incrementi e/o le variazioni di mix dei fatturati o dei singoli clienti o di dei sottosegmenti di nostro principale interesse.**