

Pierluigi Passaro

**LA PROSPETTIVA
OLISTICA
DEL *CUSTOMER*
RELATIONSHIP
MANAGEMENT**

**I livelli di *engagement*
nel rapporto brand-cliente**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Pierluigi Passaro

**LA PROSPETTIVA
OLISTICA
DEL *CUSTOMER*
RELATIONSHIP
MANAGEMENT**

**I livelli di *engagement*
nel rapporto brand-cliente**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Digital Print Service srl - sede legale: via dell'Annunciata 27, 20121 Milano;
sedi operative: via Torricelli 9, 20090 Segrate (MI) e via Merano 18, 20127 Milano.

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Il customer relationship management e la gestione della conoscenza	»	13
1. Introduzione al customer relationship management	»	13
2. Approcci e vantaggi del CRM nell'applicazione aziendale	»	16
3. Percorso evolutivo del CRM e della visione customer-based	»	18
2. Relazioni tra brand e clienti	»	22
1. Caratteristiche dei global brand	»	22
2. Global brand e consumatori	»	24
3. Rischi e vantaggi del global branding	»	25
4. Strumenti di gestione dei global brand	»	28
5. Customer-based brand equity	»	28
6. Matrice brand/prodotto	»	31
7. Gerarchia del brand	»	33
8. Impatto dei global brand sull'ambiente	»	33
3. Gestire e qualificare le relazioni tra brand e clienti	»	37
1. Dalla transazione alla relazione: sviluppo concettuale del relationship marketing	»	37
2. Schema logico del CRM: definizioni, confronti, finalità	»	42
3. Strategie e obiettivi del Customer Relationship Management	»	46

3.1. Customer acquisition	pag. 47
3.2. Customer retention	» 50
3.3. Customer account development	» 54
4. Customer relationship management & customer relationship marketing: due facce della stessa medaglia	» 57
5. Olismo gestionale e obiettivi SMART	» 60
4. Livelli di “engagement” nel rapporto brand-cliente: marketing e CRM olistico	» 63
1. Il background per lo sviluppo concettuale del marketing olistico	» 63
2. Il ruolo del branding e della semiotica pubblicitaria nella costruzione del rapporto brand/cliente	» 65
3. Il CRM olistico: il ruolo dell’empatia nella costruzione del brand concept	» 71
4. Il valore olistico della marca, per il consumatore e per l’impresa	» 73
5. Il CRM olistico: identificazione dei tre approcci e descrizione degli obiettivi	» 79
1. Introduzione ai tre livelli di engagement del CRM olistico	» 79
2. Approfondimento sui requisiti e i vantaggi dei tre approcci di CRM olistico	» 80
2.1. Approccio tattico	» 80
2.2. Approccio strategico	» 82
2.3. Approccio filosofico	» 84
3. Considerazioni sul CRM olistico e introduzione al case study “Vodafone Italia”	» 87
6. Approfondimento pratico sul CRM olistico nell’esperienza del brand Vodafone Italia	» 91
A. <i>L’approccio tattico di CRM in Vodafone Italia</i>	» 91
1. Processo di gestione delle relazioni e creazione di valore: applicazione del CRM olistico al caso “Vodafone Italia”	» 91
2. L’ascolto del cliente: i segmenti target di Vodafone Italia	» 94

3.	Approccio tattico nel CRM di Vodafone Italia	pag. 95
3.1.	Le tattiche di CRM nel mercato Consumer	» 97
3.2.	Le tattiche di CRM nel mercato Business	» 99
4.	I touch point di Vodafone Italia	» 101
4.1.	I contact center e la segmentazione dei dati in entrata	» 102
4.2.	Le tattiche distributive e la presenza sul web	» 104
<i>B.</i>	<i>L'approccio strategico di CRM in Vodafone Italia</i>	» 107
1.	Strategie di gestione delle relazioni con i clienti: segmentazione e profiling	» 107
2.	Strumenti strategici per l'approccio ai segmenti: campaign management e azioni mirate	» 108
2.1.	La demand stimulation e le azioni di prevention e retention	» 110
3.	La rilevanza dei rapporti con gli stakeholder per l'engagement strategico: clienti e fornitori	» 111
<i>C.</i>	<i>L'approccio filosofico di CRM in Vodafone Italia</i>	» 114
1.	Il valore del brand per lo sviluppo del commitment	» 114
1.1.	Loyalty Program VodafoneYou: "è bello quando qualcuno ti fa sentire speciale"	» 114
2.	La customer experience in Vodafone Italia	» 117
2.1.	Ricerche di mercato e test nel customer experience management di Vodafone	» 117
3.	Il programma "Cliente 2.0": Vodafone Lab	» 119
4.	Misurare l'impatto dell'engagement filosofico in Vodafone	» 121
5.	Vodafone proiettata nel futuro	» 122
	Conclusioni. Vantaggi del CRM olistico nella gestione del cliente	» 123
	Bibliografia	» 125

*A mio padre e mia madre,
insostituibili punti di riferimento*

INTRODUZIONE

Il principale problema delle economie attuali risulta essere la sovraccapacità della maggior parte dei settori produttivi, nei quali sono i clienti, e non i prodotti, a scarseggiare; in altre parole oggi il vero problema è la domanda e non l'offerta.

Le imprese più accorte devono sviluppare marchi che definiscano con precisione le promesse e al contempo operare per mantenerle e realizzarle, cercando sempre nuovo valore da aggiungere a quanto erogano al cliente, alimentandone così la soddisfazione.

Le strategie di marca delle imprese che operano nei mercati internazionali tendono, oggi, a subire, in maniera sempre più determinante, il fenomeno della globalizzazione. In passato, le aziende che si trovavano a operare in tali mercati erano portate a sviluppare strategie diverse in relazione al Paese in cui erano chiamate a competere. Oggi, invece, tendono a sviluppare politiche di marketing volte alla crescita di marche globali, legate, cioè, a uno stesso posizionamento in tutti i mercati.

Si tratta di affermare e sviluppare, a livello globale, atteggiamenti positivi legati al brand. Tutte le attività che l'azienda pone in essere contribuiscono alla creazione dell'immagine del brand, non solo azioni strettamente legate al prodotto aziendale, ma anche scelte che riguardano da vicino il *corporate brand* quali, per esempio, possono essere scelte aziendali in un'ottica di sostenibilità ambientale e di sostegno per la società.

Il vantaggio che deriva dal beneficiare di un'immagine globale di marca non fa riferimento solo alle importanti economie di scala che si realizzano in una gestione integrata del brand. I manager considerano l'immagine globale un vantaggio essenziale per la gestione stessa del brand.

In questi ultimi anni si è rinvigorito il dibattito sul ruolo che riveste l'innovazione nelle politiche di *branding* per interfacciarsi al mercato, infatti è proprio dal crescente interesse manifestato sia dal mondo accademico che dal mondo manageriale, che hanno preso avvio diversi filoni

di studio da cui emerge il tentativo di integrarne e criticarne la teoria fondativa.

Gli affollati scenari commerciali del panorama contemporaneo, insieme alla competizione *intratrade*¹ e al progressivo diffondersi di specifici know-how produttivi, hanno condotto a un aggiornamento naturale dei concetti di brand e qualità.

Se fino agli anni Settanta la condizione necessaria e sufficiente per accedere allo statuto di marca industriale (*trademark*) risiedeva in un generico concetto di “buona prestazione”, oggi la situazione è mutata.

Il cambiamento attuale consiste nella perdita di terreno della sola coincidenza fra brand e performance oggettiva, poiché la marca diviene un tratto tipico e singolare, contraddistinto anche da caratteri intangibili che, peraltro, consentono al management di globalizzarla attraverso processi di traduzione culturale e riproduzione della sua filosofia e della sua essenza a livello planetario.

È improbabile riuscire a clonare o scalfire una marca quando essa è correttamente declinata nella varietà delle sue dimensioni e padrona di un complesso di valori ed evocazioni che vanno oltre il prodotto. La marca globale costituisce, dunque, un patrimonio prezioso e caratterizzante per l'impresa: essa si fonde con il prodotto, diviene un vero e proprio moltiplicatore di valore sia sul fronte commerciale, quando genera profitto all'impresa, sia sul fronte semiotico, simbolico e sociale quando funge da raccordo fra l'impresa e i suoi stakeholder. Essa taglia in modo trasversale i vari mercati di riferimento cercando, inoltre, di assecondare il cosiddetto *local taste* per rispondere con adeguatezza alle varie sfumature culturali.

Il campo d'azione della marca si è via via trasferito dalla fisicità delle merci al presidio della mente del consumatore, infatti la *share of mind* ha progressivamente sostituito l'imperativo della *share of market*.

Nel corso dell'ultimo decennio, fra le tematiche connesse alla gestione del valore della marca, è stata rivolta un'attenzione crescente ai progetti di *customer relationship management* quale strumento di successo per capitalizzare sul valore della marca, distribuendone i benefici oltre gli aspetti performativi.

Sulla base del rinnovato interesse verso tale tematica, la tesi sostenuta nel presente lavoro consiste nel dimostrare che ai fini di un'indagine costruttiva circa la relazione brand/cliente sia utile lo strumento del *customer relationship management* rivisitato in chiave olistica, il quale ha già guidato

¹ È una delle conseguenze immediate dell'ipersegmentazione dell'offerta. Comporta innovazione nel processo distributivo, orientando le strategie verso una politica gestionale qualitativa e completa di servizi.

la gestione di diverse imprese verso nuove visioni aziendali e alla revisione dei principi strategici e concettuali per interfacciarsi con il mercato.

Il marketing olistico è un'estensione del marketing, reso possibile proprio dalle nuove tecnologie, facendo passare il potere dall'industria ai consumatori che oggi sono in grado di decidere non solo quali prodotti acquistare, ma a quale prezzo, attraverso quali canali e con quale livello di personalizzazione del servizio. Il fenomeno è noto come *reverse marketing*, una sorta di trasferimento di potere dai venditori agli acquirenti, nel quale sono i clienti a dettare legge, influenzando diverse aree quali la progettazione del prodotto, i canali di distribuzione ecc.

Come spiega Kotler "le imprese, dunque, devono passare da una filosofia 'produci-e-vendi' alla filosofia 'ascolta-e-rispondi', ampliando la propria concezione della funzione del valore dei clienti e mirando a soddisfare le loro esigenze nel modo più comodo ed efficace, minimizzando il tempo e le energie che il cliente deve dedicare alla ricerca, all'ordine e al ricevimento di beni e servizi".

L'informazione digitale e la rete che ne consente la distribuzione e condivisione, facilitano la gestione delle relazioni, e Kotler ha individuato tre aree di competenza nel modello di marketing olistico.

Il *customer relationship management*, ossia la gestione della relazione con i clienti, suddivisa in tre fasi:

- individuare i clienti obiettivo;
- soddisfare le esigenze dei clienti obiettivo;
- instaurare legami di lunga durata con i clienti obiettivo.

Il concetto olistico della gestione delle relazioni con i clienti presenta due caratteri salienti, ossia: un impatto integrato, fra i vari livelli dell'impresa, e una flessibilità globale, per quel che concerne la portata espansiva degli obiettivi pianificati. Al fine di sfruttare le opportunità derivanti dal consolidamento della *brand equity*, quale maggiore espressione del valore organico di un business, l'impresa che si orienta al CRM olistico deve coadiuvare il *gap* che esiste tra:

- la sfera cognitiva del target;
- le competenze aziendali;
- le risorse apportate da ogni singolo collaboratore.

Con l'ausilio della logica SMART e dell'acquisita importanza del *relationship marketing* per la definizione delle linee guida manageriali, si punta l'attenzione sui frutti derivanti da un'integrazione aziendale a tutti i livelli, dove perfino il cliente finale diviene parte integrante della catena del valore, in veste di *prosumer/co-producer*. In questo frangente è risultato interessante attivare una ricerca che consentisse di applicare le evidenze teoriche

all'aspetto pratico, pertanto considerando i diversi elementi che fanno capo ai tre livelli di *engagement* – tattico, strategico e filosofico – riconosciuti dal mondo accademico (Palmer, 1996; Luck, 2007) come fondativi di una politica di CRM integrato, la scelta è ricaduta sul brand Vodafone Italia di cui sarà esposta la capacità dimostrata nello sviluppo e nell'integrazione delle attività di *customer relationship management* olistico: ferme restando le esigenze e la soddisfazione di clienti e degli *stakeholder in generale* (dipendenti, fornitori, istituzioni, società civile), Vodafone Italia, infatti, ha improntato il know-how e la cultura d'impresa non all'utenza considerata in modo semplicistico ma alle persone, rivelandosi pertanto un valido esempio ai fini della ricerca.

A questo punto del presente lavoro sento la necessità di ringraziare tutti coloro, familiari, amici, colleghi, con i quali quotidianamente in questi anni, a vario titolo, ho condiviso momenti di gioia e di amarezza.

In particolare mi corre l'obbligo di manifestare un sincero sentimento di gratitudine nei confronti della **dott.ssa Angelica Mancini**, laureata in Marketing presso la Facoltà di Economia dell'Università di Bari e già mia ex studentessa del corso in Global Branding.

Persona brillante e dotata di uno spiccato spirito d'iniziativa, alla dott.ssa Mancini devo rendere il merito di aver contribuito in modo significativo e sostanziale all'individuazione, impostazione e realizzazione del tema trattato nel presente lavoro, nella sua versione definitiva.

Frutto di un intenso periodo di confronto e di dialogo, in occasione del suo ultimo periodo universitario, siamo entrambi giunti alla conclusione che l'utilizzo dello strumento del CRM rivisitato secondo un approccio olistico del marketing sia l'unico in grado di fornire un quadro, il più completo ed esaustivo possibile, sulle principali tendenze cognitive, comportamentali ed emotive dell'essere umano, dalla sua nascita a oggi. E grazie alla sua appassionata e convinta attività di ricerca è stato possibile terminare e pubblicare il presente volume.

Mi scuso sin d'ora per eventuali errori e inesattezze la cui responsabilità rimane solo a carico di chi scrive.

Pierluigi Passaro

1. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA

1. Introduzione al customer relationship management

Il bene informazione è un bene esperienza, ossia un bene il cui valore può essere giudicato solo attraverso il consumo.

I clienti e il modo in cui si comportano stanno cambiando rapidamente. Nuovi canali di comunicazione, come le comunità online e social network, hanno permesso di implementare fasi di ricerca approfondita sui prodotti, avendo colto lo spostamento del potere di mercato nelle mani dei consumatori. Offerte innovative ed esperienze positive raccolte dai feedback dei clienti hanno, in effetti, consentito a molte compagnie di distinguersi ed esser premiate, a discapito di altri brand più insensibili all'evoluzione delle esigenze sociali, la cui scarsa qualità relazionale è stata un fattore di punizione.

In genere, nelle aziende più grandi si utilizza il *Customer Relationship Management* (CRM) per far fronte a una serie di operazioni (contact center, e-commerce, analisi e gestione dei dati sui *key clients*, analisi dei KPI per le performance aziendali ecc.) ma nella maggior parte dei casi, questi sistemi sono basati su piattaforme diverse fornite da diversi *players* specializzati in vendita di software on demand. Molte organizzazioni, in effetti, non hanno né interazioni sistematiche con i clienti, né una branca gestionale dedicata ai dati di mercato né tantomeno una disciplina specifica per incentivare il *customer experience management*.

Ciò è sorprendente, dato che l'assunzione di un approccio più olistico al CRM avrebbe l'abilità di generare una *customer experience* ottimale e vitale per il successo di un'organizzazione: un'azienda, infatti, deve essere in grado di esaminare tutti i fattori chiave che guidano l'esperienza del cliente per studiare come essi interagiscono con i propri obiettivi di busi-

ness globali, tipo la crescita dei ricavi o l'incremento del *customer lifetime value*.

In linea di massima, nonostante i clienti possano accettare il tentativo delle aziende di contattarli attraverso più canali, questa dispersività dei messaggi veicolati può ben presto generare frustrazione, poiché la disorganizzazione dei processi o la raccolta di eventuali dati incoerenti, possono portare a richiedere le informazioni più volte. Di conseguenza l'esperienza relazionale fra azienda e cliente ne risulterà negativa.

La salute e l'efficacia delle relazioni con i clienti di un'azienda dipendono dalla sua capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti di un sistema di vendita sempre più complesso, del marketing e dei servizi. Con così tanti nuovi comportamenti e con la mutata incidenza di fattori più intangibili per il cliente, si rende necessario un approccio di CRM di ampio respiro, che apporti una visione olistica dell'esperienza attraverso tutti i canali a disposizione.

Al fine di raggiungere questo obiettivo, le aziende devono utilizzare soluzioni CRM avanzate che riuniscano sia il CRM tradizionale sia la gestione dei dati e dei processi: l'assunzione di un approccio integrato a tali metodologie, storicamente separate, consentirà di ridurre i costi e portare a migliorare il servizio ai clienti in termini di *customer loyalty* e *retention*.

Il solo CRM di stampo classico non è più sufficiente in quanto le strategie e le soluzioni erano progettate per concentrarsi sui processi di prodotto, di prezzo e di impresa, riponendo un'attenzione minima o nulla alla voce del cliente. Spesso, quando sussiste una discrepanza netta tra l'approccio aziendale alle aspettative del cliente e quello che i clienti effettivamente desiderano, le prestazioni auspiccate non si raggiungono.

Se invece il CRM viene riprogettato per gestire i clienti in massima efficienza, le operazioni e i processi di business andranno ad abbracciare il singolo, cercando di mutare il vissuto esperienziale da "soddisfazione" a "fedeltà" fino alla completa vocazione alla marca.

Fino a ora, i vantaggi di un approccio olistico al *customer relationship management* denoterebbero benefici chiari e concreti, tuttavia è lecito anche chiedersi come mai più aziende, soprattutto nella realtà italiana, non hanno ancora intrapreso un programma multidisciplinare che coinvolga le dimensioni tattiche, strategiche e filosofiche del brand nei processi di CRM, *process management* e *data analysis*.

Spesso, le aree interessate all'interno di un'azienda – o i suoi stakeholder in senso allargato – non sono coordinate fra loro, di conseguenza, assurgere a obiettivo comune la gestione profittevole dell'esperienza relazionale risulta incredibilmente complesso, senza parlare dell'impegno richie-

sto per l'attuazione concreta. Nelle organizzazioni con questo tipo di struttura, è necessaria una prospettiva più visionaria e lungimirante per esplorare il valore potenziale e comunicarlo più adeguatamente a tutti gli interlocutori della società.

All'interno delle tre principali attività che interfacciano il cliente quali servizi, marketing e vendite, ci sono circa cinquanta diverse applicazioni CRM. Le organizzazioni più grandi utilizzano spesso più della metà di queste tecnologie ma in molti casi solo a un livello di base: per esempio, esistono sistemi telefonici di assistenza *inbound* e *outbound*, i clienti possono visualizzare i dettagli del loro storico via web e i venditori vengono ausiliati con sistemi di supporto efficaci. Tuttavia l'insorgenza di servizi *web-based*, delle *mobile apps* e dei social media, ha prodotto una clientela sempre più esigente e volubile, motivo per cui le aziende dovrebbero spingere le loro capacità di CRM a un livello successivo, che incentivi il *cross-channel* integrato tra i tre livelli di CRM a inglobare prospettive di gestione per processi, analisi strategica dei dati e attenzione agli assets immateriali relativi al brand.

Al fine di perseguire al meglio i propri obiettivi, le aziende hanno bisogno di progettare le loro operazioni di CRM a partire dal cliente. Il risultato ideale è una soluzione strutturale che collega tutti gli elementi di CRM per fornire un'esperienza di senso al cliente sollevando altresì l'azienda da rallentamenti temporali nella gestione dei processi e dall'incremento immotivato dei costi.

La chiave di lettura migliore, pertanto, sarà trovare un equilibrio tra valore e complessità e la strada per implementarla è un percorso ponderato su più obiettivi, con un graduale aumento di consistenza, che nel lungo periodo forniscano un ROI adeguato.

Ciò permette che l'integrazione avvenga in un ambiente controllato, in modo misurabile e con un approccio molto meno intimidatorio di un cambiamento *all-at-once* a livello aziendale.

I reparti aziendali che sapranno integrare fra loro i tre frangenti del CRM olistico potranno non solo raffinare le loro analisi ma estrarre delle sinergie fra le informazioni al fine di progettare una nuova esperienza per il cliente. Le organizzazioni potranno anche ricercare all'esterno dei partner con le competenze e le conoscenze necessarie a ristrutturare in modo efficiente ed efficace il percorso per la crescita futura.

L'approccio olistico per l'esperienza del cliente sta diventando, dunque, un fattore sempre più importante per la soddisfazione dello stesso, la fedeltà e le vendite. Le imprese che si faranno carico di riorganizzare la loro architettura di CRM saranno, in definitiva, in grado di sfruttare le tendenze

sociali e tecnologiche che puntano al cuore delle interazioni fra i clienti per merito dei prodotti, dei servizi ma soprattutto dell'appeal esercitato dai brand preferiti.

2. Approcci e vantaggi del CRM nell'applicazione aziendale

Definire le potenzialità di crescita di una marca apre il dibattito sul rapporto tra il valore attuale e il valore massimo raggiungibile dalla stessa presso gli interlocutori di riferimento.

Poiché si tratta, come dimostrato da studi accademici ed empirici, di una risorsa che si alimenta grazie alle relazioni di senso generate con i contraenti, la marca ha la necessità di integrare i sistemi cognitivi degli attori a monte e a valle.

Un concetto sempre più reale e concreto quale quello di marketing relazionale ha posto le basi per strumenti e approcci di marketing diversi rispetto alla filosofia tradizionale *product-oriented*, delineando sia nuove opportunità che nuovi rischi per le imprese come per esempio la scarsità di clienti a fronte di una sovracapacità produttiva. È per questo che le linee gestionali più accorte sono state rivolte alle politiche di *branding*, le quali affidano alle marche promesse e strategie per mantenersi competitivi, realizzando le aspettative dei consumatori.

La ricerca costante di nuovo valore che assicurasse all'azienda e al prodotto un vantaggio differenziale rispetto ai benefici erogati dai competitor ha sostenuto, sempre più, lo spostamento del potere contrattuale dall'industria ai consumatori, i quali a oggi possono decidere quali prodotti acquistare, a quale prezzo, attraverso quali canali di distribuzione e con quale livello di personalizzazione del servizio.

Il marketing olistico, come orizzonte di sviluppo delle funzioni complessive del marketing, ha assecondato gli sviluppi socio-economici degli ultimi vent'anni, investendo di nuova luce il valore dei clienti per l'impresa e "mirando a soddisfare le loro esigenze nel modo più comodo ed efficace, minimizzando il tempo e le energie da dedicare alla ricerca, all'ordine e al ricevimento di beni e servizi" (Kotler, Jain e Maesincee, 2002).

La capillarizzazione dei flussi informativi (grazie alla rete relazionale che abilita la condivisione di contenuti in tempo reale e a livello globale attraverso le nuove tecnologie) ha semplificato la gestione delle relazioni, tanto da poter individuare tre aree di competenza nel modello di marketing olistico:

- **IRM – Internal Resource Management:** per perseguire gli obiettivi di riduzione del capitale circolante, ottimizzazione dei tempi di processo e

miglioramento dell'operatività complessiva si cerca di preparare un'efficace gestione delle risorse interne, con particolare riferimento al capitale umano;

- PRM – *Partner Relationship Management*: attiene la gestione delle partnership aziendali, poiché il marketing moderno deve permeare la mentalità di tutta l'azienda e coordinare le attività di analisi, creazione e diffusione del valore presso il cliente;
- CRM – *Customer Relationship Management*: presidia la gestione della relazione con i clienti, vero *value-driver* per un business, il cui elemento fondativo sono le informazioni.

Grazie alla prospettiva del *customer relationship management* le gemme informative hanno assunto un'importanza tale da istituire approcci inediti alla segmentazione fondati sui flussi comunicativi scambievoli fra manager, rete vendita e mercato, quali:

- **top-down** (*azienda-forza vendita-clienti*): più compatibile con il CRM tattico, consiste in un approccio manageriale di bassa sofisticazione ma forte immediatezza che ausilia il marketing e le vendite a calibrare strategie personalizzate. Per questo, l'approccio top-down è un possibile alleato nella fase preliminare di *targeting*, in quanto esso prevede la selezione dei criteri di segmentazione più rivelativi e la verifica della profittabilità, in termini quantitativi (consistenza e valore, Altavilla e Bolwijn, 2006), dei cluster. Tale metodo di verifica auspica a fornire maggiori informazioni circa ipotesi formulate aprioristicamente o fenomeni conosciuti solo in parte, in base alle relazioni esistenti fra i dati raccolti. Tuttavia, impostare a priori ipotesi di studio e profilare i target in funzione di esse, è una procedura che si addice a business già conosciuti da parte dell'impresa;
- **bottom-up** (*rete vendita-azienda*): tipico dei mercati poco concentrati o altamente competitivi, l'approccio bottom-up attiene invece la sfera del CRM strategico. Al contrario della logica top-down, non richiede la formulazione di ipotesi a priori da parte del management ma si serve della correlazione statistica fra i dati e le informazioni per attuare una profilazione non più solo a livello quantitativo, ma a livello di rappresentatività (capacità reale del cluster campionato di riprodurre le caratteristiche essenziali dell'universo cui appartiene). Il potenziale informativo si denoterà grazie al *data mining*, uno strumento analitico che, partendo dai numerosi "eventi" registrati nel database, pone in evidenza associazioni reiterate fra i dati delineando una pluralità di vantaggi come la scoperta di relazioni nascoste, l'intuizione su scenari futuri o il miglioramento dei criteri di *precising*;

- **follow-up (clienti-azienda):** procedura integrativa del bottom-up, mira a offrire “punti di ancoraggio” adatti a precisare il valore-utilità della marca a livello funzionale ed esperienziale presso i clienti, attivando azioni di *brand recognition*; si tratta di un approccio a posteriori che ravviva la consapevolezza della marca presso il mercato servendosi di un circolo di stimoli e strumenti come il telemarketing, il direct mailing o le promozioni.

Questi mutamenti impattano senza dubbio sull’organizzazione delle imprese attuali, in cui le attività di marketing e lo scenario commerciale al consumo crescono di pari passo con obiettivi comuni, primo fra tutti la creazione di valore per il parco clienti seguito dall’inviduazione dei *key clients* da mantenere per massimizzare la redditività.

In definitiva la gestione delle relazioni integrata fra CRM, IRM, PRM e il *brand building*, possono essere il volano di nuove prospettive gestionali rivolte alla costruzione di un marchio inteso non come un semplice “logo”, ma come un insieme di valori che tutta l’azienda persegue per intercettare il proprio target.

3. Percorso evolutivo del CRM e della visione customer-based

Lo scopo del marketing non è tanto quello di migliorare le strategie di vendita, ma piuttosto quello di capire e conoscere il cliente talmente bene da offrire un prodotto che si vende da solo.

La definizione di CRM come disciplina ideata per identificare, attrarre e trattenere i clienti più performanti di un business appare nei primi anni Sessanta, spalleggiata anche dalle convincenti teorie di Theodore Levitt sul concetto di *marketing myopia* (Levitt, 1960). In questo articolo pionieristico, Levitt si era soffermato sulla necessità che hanno le imprese di studiare il mercato in cui operano, applicando una visione più costruttiva di quella che guida, di solito, le scelte dei dirigenti, rivolte maggiormente ai prodotti rispetto alle esigenze del consumatore. Gli esempi classici proposti da Levitt per spiegare meglio tale problematica furono quello delle compagnie ferroviarie americane a metà del XX secolo, i cui i dirigenti si ponevano come ferrovieri (concentrati sul prodotto) e non come fornitori di un servizio di trasporto (prospettiva sociale), e quello dell’industria cinematografica:

Hollywood è riuscita a stento a evitare di essere completamente spodestata dalla televisione. Tutte le società cinematografiche odierne sono passate attraverso

una fase drastica di riorganizzazione; molte sono addirittura scomparse. Ma la crisi in cui si sono trovate non è tanto da attribuirsi all'avanzata della televisione, quanto alla loro stessa miopia. Si è trattato di un errore simile a quello commesso dai dirigenti delle ferrovie: Hollywood definiva la propria attività in termini troppo ristretti, considerando di appartenere all'industria cinematografica anziché a quella dello spettacolo. La parola "film" si riferisce infatti a un prodotto specifico e limitato. Ne è derivato un atteggiamento sprovveduto che ha portato fin dall'inizio i produttori a considerare la televisione come una minaccia. Così, Hollywood respinse e dispregiò la televisione, mentre avrebbe dovuto accoglierla come una promettente occasione per espandere l'industria dello spettacolo.

La televisione è oggi un ramo di attività molto più importante di quanto non fosse un tempo l'industria cinematografica. Se Hollywood avesse tenuto in considerazione le esigenze della clientela (lo spettacolo) più che uno specifico prodotto (il film) avrebbe forse evitato un lungo periodo di crisi (Levitt, 1960).

Fig. 1 – Percorso evolutivo per l'approccio al CRM



Fonte: propria elaborazione

Nel primo caso, secondo lo studioso, avremmo avuto un **orientamento al mercato**, nel secondo caso un **orientamento al prodotto**¹: in quest'ultimo caso, supponendo una filosofia gestionale con obiettivi temporali di breve periodo e obiettivi strategici confinati alla propria attività, non solo è difficile riconoscere i veri limiti del mercato ma soprattutto non si riescono a considerare tutti i concorrenti, diretti, indiretti e poten-

¹ www.marinofadda.it.