



Camera di Commercio
Reggio Calabria

Gestione del rapporto con i clienti

Marta Jakob

Reggio Calabria
13 gennaio 2016

*Questo documento è di supporto a una presentazione verbale.
I contenuti potrebbero non essere correttamente interpretati in assenza dei commenti di chi ne ha curato la stesura.*

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>



Indice

- Marketing e customer care, necessità anche per le PMI
- Soddisfazione/insoddisfazione del cliente e vendita
- Fidelizzazione del cliente, clienti delusi, concorrenti
- Reputazione aziendale: immagine, relazioni, fiducia
- Come cambia la relazione col cliente quando guardiamo fuori dai confini nazionali
- Customer care come fonte di informazioni strategiche
- Customer Relationship Management



Qual è lo scopo dell'impresa?

Viene da rispondere “vendere beni e servizi,” ma sarà vero?

Il marketing ci insegna che ciò che conta per avere successo è **soddisfare i bisogni del cliente.**

L'azienda deve cercare di soddisfare il cliente, identificando i suoi bisogni più o meno espliciti, e non solo attraverso l'atto di fornitura, ma anche prima e dopo l'acquisto.



Definizioni di marketing

“Il marketing è il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri.” (Kotler)

“L'insieme delle attività d'affari necessarie per trasferire prodotti e servizi dal produttore al consumatore e/o utilizzatore.” (AMA)

“E' il processo necessario a pianificare e realizzare lo sviluppo, la promozione, e la distribuzione di idee, beni e servizi, per creare uno scambio che soddisfi le aspirazioni degli individui e delle organizzazioni.” (AMA)



“Il cliente ha sempre ragione”

Quindi anche se le aziende non si occupano esplicitamente di customer care, lo fanno implicitamente: si prendono cura del cliente.

Lo fanno abbastanza?

I loro concorrenti lo fanno meglio o di più?



Perché soddisfare il cliente?

- ✓ Ci costa di più acquisire nuovi clienti che mantenere gli esistenti
- ✓ Un cliente soddisfatto riacquista
- ✓ Un cliente soddisfatto esprime giudizi positivi sull'azienda
- ✓ Un cliente soddisfatto è più sordo ai prodotti della concorrenza
- ✓ Un cliente soddisfatto acquista altri prodotti dell'azienda
- ✓ L'insoddisfazione alimenta passaparola negativo



Cosa desidera il cliente?

- ✓ Bisogni espliciti,
- ✓ bisogni impliciti (ma noti),
- ✓ bisogni latenti,
- ✓ bisogni ancora ignoti.

I bisogni dei clienti cambiano in continuazione, l'azienda necessita quindi di strumenti di relazione, per conoscere e monitorare i propri clienti.



Riguarda solo le grandi aziende?

Spesso si pensa che la questione riguardi esclusivamente le grandi aziende; certamente queste possono contare su risorse destinate specificatamente alle politiche di *customer care*, e spesso portano fuori i servizi utilizzando società terze specializzate (*contact center, call center, ecc.*).



Riguarda solo le grandi aziende? (2)

Sono invece proprio le PMI che possono trarre maggior vantaggio dai costi decrescenti, in particolare delle soluzioni web, potendo così offrire un servizio di *customer care* efficace (con investimenti non proibitivi): questo può essere uno strumento per avvicinare e fidelizzare i clienti e contribuisce a fornire un servizio di qualità.



Cos'è la soddisfazione del cliente?

Il cliente deve avere la percezione di aver **speso bene** il proprio denaro, ottenendo, in particolare rispetto alle sue aspettative e all'ambiente circostante, il massimo possibile.

- Dal punto di vista dell'azienda, si parte dall'analisi del rapporto prezzo – prestazione.
- Dal punto di vista del cliente, la valutazione avviene in termini di bisogni/desideri più o meno soddisfatti.

Non è più solo
qualità/prezzo!



Camera di Commercio
Reggio Calabria

Cosa cerca il cliente?

- **Rapporto Qualità/Prezzo**
- Competenza tecnica
- Cortesia
- Rapidità
- Presenza
- Soluzioni ai problemi
- Accuratezza delle informazioni
- Interessamento
- Affidabilità in continuità: mantenere gli impegni
- Riduzione dello stress, rassicurazione, relazione



Relazione con il cliente

- Valorizzazione del cliente (far sentire importante)
- Ascolto e conforto
- Coinvolgimento nella soluzione



Elementi fondanti della relazione

- ✓ **Reperibilità:** il cliente può raggiungerci facilmente?
- ✓ **Comunicazione:** il cliente ha tutti gli strumenti semplici per far rendere al meglio il prodotto?
- ✓ **Competenze:** il personale è costantemente aggiornato?
- ✓ **Cortesia:** viene data la giusta considerazione alle richieste del cliente?
- ✓ **Credibilità:** il cliente ha chiaro che “stiamo lavorando per lui”?
- ✓ **Affidabilità:** gli impegni presi vengono mantenuti? Esistono percorsi alternativi in caso di imprevisti?
- ✓ **Efficienza:** siamo abbastanza rapidi nell’ottemperare alle richieste?
- ✓ **Conoscenza del cliente:** il rapporto è sufficientemente personalizzato?



La soddisfazione del cliente

L'azienda lavora in ottica “**customer oriented**”, deve essere in grado di offrire prodotti e servizi in linea con le aspettative della domanda.

La misura del grado di **soddisfazione della clientela**, costituisce un momento conoscitivo fondamentale per acquisire e consolidare nel lungo periodo i vantaggi competitivi.



Orientamento al prodotto e al mercato

<i>Azienda</i>	<i>Definizione di prodotto</i>	<i>Definizione di mercato</i>
Trenitalia	gestione ferrovie	Trasporto merci e persone
Xerox	produzione macchine copiatrici	Miglioramento della produttività aziendale
Agip	Vendita carburanti	Offerta energia
Treccani	Vendita enciclopedie	Distribuzione dell'informazione



La soddisfazione del cliente (2)

Satisfaction → Loyalty

Più un cliente è soddisfatto, più è probabile che rimanga fedele al proprio acquisto e quindi all'azienda.



Classificazione dei clienti

<i>clienti</i>	<i>non clienti</i>
Suspect	
Prospect	→ prospect squalificati
First time customers	→ clienti inattivi o ex-clienti
Repeat customers	
Clients	
Members	
Advocates	
Partners	



Fidelizzazione

Attirare nuovi clienti, non è l'unica finalità, devono essere fatti sforzi anche per **fidelizzarli**.

- La fidelizzazione porta un cliente a diventare “**repeater**,” quindi acquisterà nuovamente il prodotto.
- La fidelizzazione avvia i processi di **passaparola**, incrementando la reputazione (per alcuni mercati questo vale più delle campagne di comunicazione “tradizionali”).



Fidelizzazione (2)

Avere clienti soddisfatti non significa **automaticamente** avere clienti fedeli.

Per questo è utile monitorare la soddisfazione del cliente (più si conoscono i gusti, le abitudini di scelta e di consumo e più è possibile fidelizzarli)



Le componenti della fedeltà

Dimensione comportamentale

- Gli indicatori comportamentali possono essere:
 - indici delle quote di acquisto (ad es. budget speso per un determinato prodotto/servizio o marca);
 - sequenza di acquisto (ad es. AAAAAA, ABABA, AAABBB);
 - probabilità di acquisto.



Le componenti della fedeltà (2)

- Indicatori di sintesi:
 - misura dell'**entropia** (dipende dal numero di acquisti di una marca o categoria)
 - **indice di fedeltà** che è alto se:
 - è elevato il budget destinato ad una categoria merceologica o servizio,
 - E' basso il cambio di PDV di spesa o rifornimento,
 - È basso il numero di PDV frequentati nel tempo di rilevazione.



Le componenti della fedeltà (3)

Dimensione cognitiva

- **Brand image** (immagine della marca o dell'azienda) che si misura in relazione a dichiarazioni di preferenza o intenzione di acquisto di un prodotto/servizio.
- Basata su attributi o **scale di valutazione** scelte dal ricercatore o individuati attraverso una fase qualitativa precedente la rilevazione.
- Basata su **giudizi sintetici** che vengono da analisi qualitative e interviste in profondità semistrutturate.



La misura della CS

La soddisfazione del cliente:

- CS è la sensazione del cliente di veder realizzate o superate le proprie aspettative.
- Per sapere quali sono le aspettative bisogna mettersi nei suoi panni. Il modo migliore è chiedere direttamente a loro quello che vogliono, i loro gusti, i cambiamenti che vorrebbero, i bisogni e i desideri, i comportamenti passati, presenti e futuri.

Strumenti:

- Il questionario *in loco*.
- Il questionario a casa dopo il consumo del prodotto/servizio.
- Carte fedeltà.
- ...



Perché la CS?

- ✧ Per conoscere le impressioni dei clienti (non solo statisticamente, ma anche in profondità)
- ✧ Per determinare i bisogni, le esigenze e le richieste (chiedere quanto giudicano importanti alcuni servizi della struttura)
- ✧ Per superare gli eventuali *gap* tra l'attuale servizio e le aspettative
- ✧ Perché una *performance* superiore porta maggiori profitti
- ✧ Per controllare l'andamento della qualità del servizio in relazione a degli standard prefissati
- ✧ Per scoprire cosa fare e come andare avanti
- ✧ Per avviare un processo di miglioramento continuo
- ✧ Per tenere in considerazione l'opinione del cliente



Quale metodologia adottare?

- ✓ Colloquio diretto con il telefono
- ✓ Verifica costante attraverso il personale di contatto che rappresenta un “questionario vivente” se chiede spesso opinioni sul prodotto e i servizi correlati
- ✓ Schede da auto-compilare

Raccogliere i dati e trasformarli in **informazioni** per poi passare ad **azioni**!



Quale strategia adottare?

- ✓ Evitare casualità e gesti spontanei, creare invece una continuità di rilevazione (in questo modo i risultati sono comparabili nel tempo)
- ✓ Questionario breve
- ✓ Temi specifici e non generali
- ✓ Modalità di compilazione e di riconsegna (con incentivi alla partecipazione come gadget o estrazioni)
- ✓ Scheda di giudizio nella pagina web
- ✓ Lettera aperta da inviare dopo la fruizione del servizio o dell'acquisto del prodotto
- ✓ Intervista telefonica
- ✓ ...



Reputazione aziendale

“Saremo conosciuti per sempre dalle tracce che lasciamo” (Proverbio indiano)

La **reputation**, in particolare la **social reputation**, di un brand è l'insieme delle opinioni, comunicate e diffuse attraverso la rete, è la somma dei giudizi e delle opinioni espresse.



Perché monitorare la *reputation*?

- ✓ Gli utenti che cercano **informazioni su prodotti e servizi** vengono influenzati nelle loro scelte dalle opinioni trovate sui motori di ricerca (Google e poi?) e dalla presenza complessiva del brand sui social network.
- ✓ La reputazione (positiva o negativa) innesca un **effetto domino** che colpisce anche le scelte dei potenziali nuovi clienti.



Cosa ascoltare?

Sicuramente in rete si sta già parlando dell'azienda, è necessario quindi attivare specifici canali, come:

- blogger,
- community,
- forum,
- social media,
- concorrenti,
- risultati dei motori di ricerca (anche tramite Alerts),
- *user generated content*.

Ma poi....



Come comunicare?

Le strategie di comunicazione devono essere orientate almeno al medio termine ed avere obiettivi concreti e chiari (all'interno).

Se l'azienda decide di aprire un canale (ad esempio account twitter, pagina facebook, ecc.) deve monitorarlo, quindi:

- è necessario rispondere a tutti (ad es. indirizzo info),
- è possibile stimolare e coinvolgere i clienti soddisfatti (ad es. app),
- preparare in anticipo i *disaster plan*.



In caso di crash?

- Rispondere velocemente
- Utilizzare possibilmente lo stesso mezzo
- Porsi dal punto di vista di chi scrive
- Non imporre censure
- Cercare un contatto diretto e continuare la discussione in privato



E i clienti esteri?

Avere clienti esteri impone di allargare il respiro del *customer care*. Il processo di internazionalizzazione coinvolge naturalmente anche la relazione con il cliente.

Le domande a cui rispondere sono:

- le esigenze dei clienti extra Italia sono le stesse?
- possiamo tradurre semplicemente le procedure in lingua?



Alcune curiosità

Se analizziamo il bilancio di un'impresa, in media:

- ✓ 90% dei costi è dedicato alla **produzione**
- ✓ 9% dei costi è dedicato ad attività di **promozione**
- ✓ 1% dei costi è dedicato a **studiare il consumatore**
e i suoi bisogni



Inoltre...

- ✓ Solo il 4% dei clienti insoddisfatti manifesta spontaneamente e formalmente la sua insoddisfazione.
- ✓ Gli altri (96%!), semplicemente abbandonano il prodotto/servizio e a volte anche la marca/insegna.
- ✓ Questi clienti tendono a influenzare con il passaparola altri consumatori (potenziali o no).



Customer Relationship Management

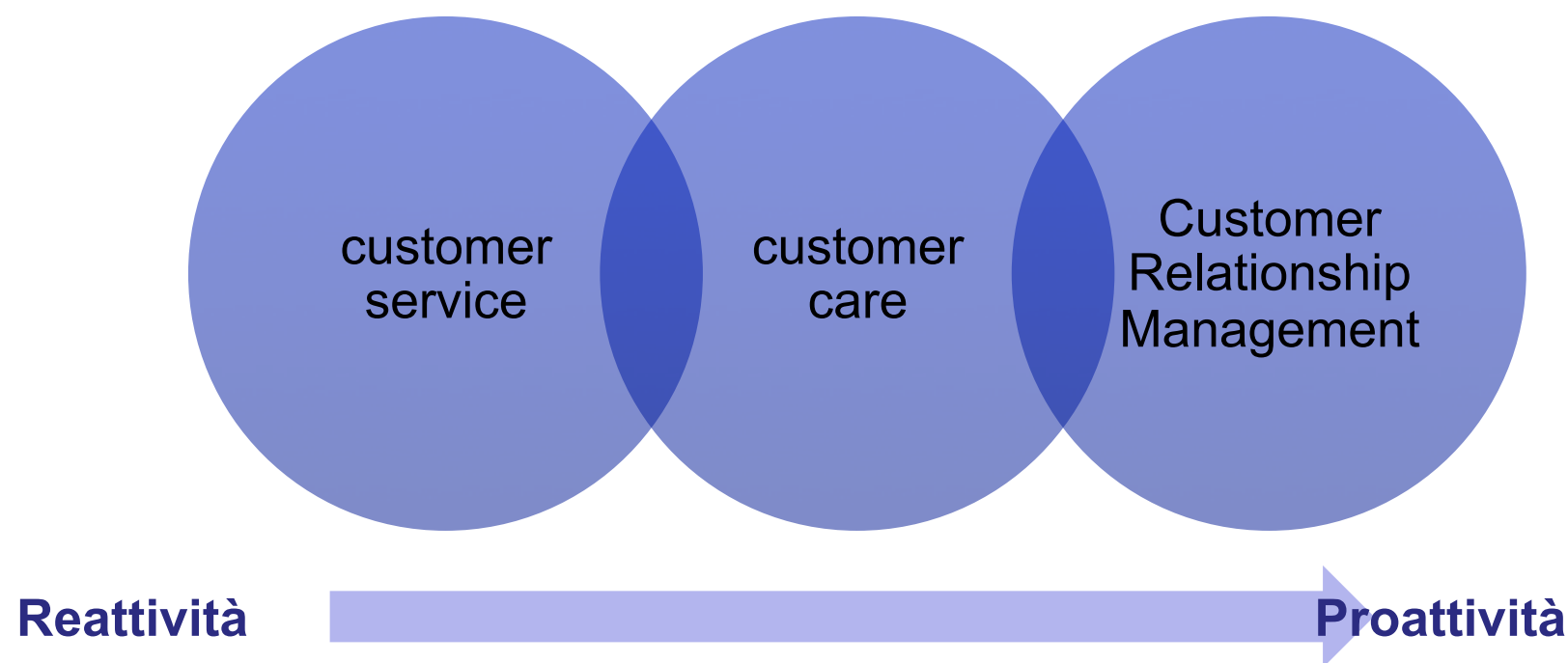
CRM significa “gestione della relazione con il cliente” ed è una vera e propria strategia con lo scopo di costruire relazioni personalizzate con il cliente.

In sostanza, aiuta l’azienda a comprendere i bisogni dei clienti e possibilmente ad anticiparli.

[NB non è un prodotto, una app, un software, ma si avvale di essi.]



Evoluzione



Evoluzione (2)

Customer service: corrisponde alla gestione dei problemi; è un costo.

Customer care: include assistenza pre e post vendita; è focalizzato sull'efficienza (è un costo che mira ad abbassare costi futuri).

Customer Relationship Management: è una vera e propria strategia di business; assegna un valore al cliente.



Processi del CRM

CRM è una strategia di business che l'azienda adotta per meglio capire ed anticipare i bisogni dei propri clienti, attuali o potenziali.

Da un punto di vista tecnologico il CRM coinvolge:

- ✧ l'individuazione e raccolta dei dati sui clienti in tutta l'azienda,
- ✧ il consolidamento di questi dati in un database centrale (*customer database*),
- ✧ l'analisi dei dati al fine di individuare informazioni,
- ✧ la distribuzione dei risultati ottenuti a tutta l'organizzazione,
- ✧ l'utilizzo di queste informazioni nella relazione con il cliente, indipendentemente del canale di comunicazione.



Elementi costitutivi del CRM

	<i>Marketing tradizionale</i>	<i>CRM</i>
Comunicazione	unidirezionale	bidirezionale
Canali	tradizionali	nuovi canali
Prezzo	in riduzione	differenziato
Conoscenza dei clienti	segmentazione	bisogni individuali
Indicatori di performance	quote di mercato	profittabilità
Strategia	breve termine	Medio lungo termine
Focalizzazione	acquisizione clienti	mantenimento clienti
Obiettivo	perfezionare la vendita	fidelizzare il cliente



Principi del CRM

Approccio integrato

A causa delle sue caratteristiche il CRM coinvolge strumenti e processi sia del ***marketing*** (ad es. one2one) che dei **sistemi informativi** (ad es. software) che dell'**organizzazione** (processi).



Principi del CRM (2)

Ciclo di vita del cliente

Si identifica l'evoluzione della relazione tra il cliente e l'azienda, in modo da identificare la fase del ciclo (identificazione, ingresso, sviluppo, maturità, discendente) e comprendere al meglio il potenziale valore del singolo cliente.



Principi del CRM (3)

Conoscenza piena ed integrata del cliente

Tutti i dati che riguardano il cliente vengono raccolti e, soprattutto, rielaborati; i dati non sono di per sé conoscenza, necessitano di analisi.



CRM e tecnologia

In ambito CRM, le tecnologie sono fondamentali per:

- integrare tra loro i diversi canali di relazione con il cliente;
- migliorare la gestione di tutte le informazioni relative ai clienti;
- migliorare la reperibilità di tali informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione;
- fornire strumenti di analisi che aumentino il valore delle informazioni in possesso dell'azienda.



CRM racconta..

- ✧ Chi è il cliente, come e quando acquista
- ✧ Quali sono i prodotti con migliore ROI
- ✧ Quali opportunità di vendite incrociate esistono
- ✧ Qual è la marginalità del cliente (valore – costo del canale)
- ✧ Livello di soddisfazione dei clienti
- ✧ Rapporto tra le chiamate al *contact center* e fedeltà dei clienti
- ✧ ...



Perché fare CRM?

Nella maggior parte dei mercati i segmenti:

- aumentano nel numero (sono di più),
- diminuiscono nell'ampiezza (sono più piccoli),
- hanno caratteristiche sempre più difficili da individuare e misurare (sono meno decifrabili).

La segmentazione perde efficacia per l'individuazione e soddisfazione dei bisogni dei clienti.



Perché fare CRM? (2)

Qualsiasi prodotto e servizio di successo, anche innovativo, viene riproposto dai concorrenti in tempi brevissimi:

- migliorato
- ad un prezzo inferiore.

La difesa della capacità di innovazione delle aziende è più difficile e la sua durata è immensamente più breve.



Grazie dell'attenzione!

contatti:



martajakob@gmail.com



it.linkedin.com/in/mjakob/



[@mjkmi](#)



[mjkmi](#)

