

Contributi di esperti

Indebolimento dei rapporti con i clienti tramite i CRM?





Autore
Univ.-Prof. Dr. Bernd Stauss

bernd.stauss@dml-stauss.de
www.dml-stauss.de

Professore universitario, il dottor Bernd Stauss è titolare della cattedra di gestione dei servizi all'università cattolica di Eichstätt-Ingolstadt. Le sue ricerche si concentrano attualmente nei settori della qualità dei servizi, del Service Customer Relationship Management nonché della fidelizzazione della clientela tramite la gestione di soddisfazione e reclami.

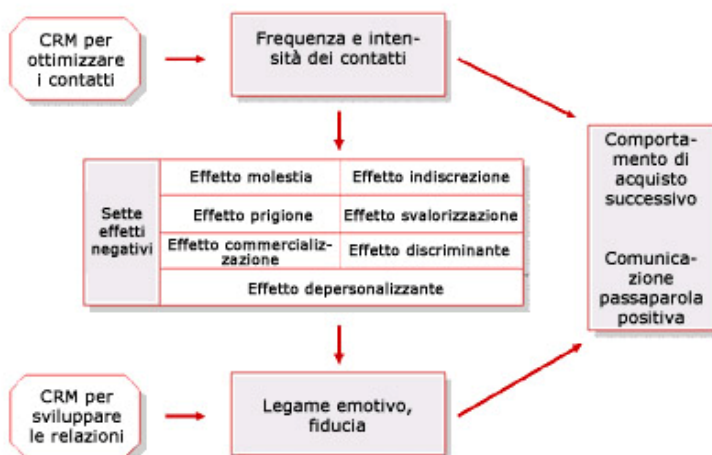
Da anni il Customer Relationship Management (CRM) è una delle tematiche centrali delle attività di marketing, distribuzione e servizio. Il principale obiettivo del CRM è l'orientamento dei processi aziendali alla clientela e la costituzione di rapporti redditizi con la clientela. Tale obiettivo può essere sostanzialmente raggiunto tramite l'integrazione di processi rivolti alla clientela, imperniati su una banca dati clienti che consenta una personalizzazione dei rapporti nonché una riunione della comunicazione orientata al cliente in seno a un Customer Interaction Center. L'esperienza a livello di implementazione di sistemi CRM dimostra che gli effetti di fidelizzazione mirati non sono automatici e che il ricorso a misure di contatto CRM non opportunamente impostate possono addirittura portare a un indebolimento della fidelizzazione del cliente.

Customer Relationship Management: un termine - due idee

Il termine Customer Relationship Management riflette idee e progetti molto diversi. Esso va focalizzato su due definizioni: il CRM come sviluppo di rapporti e il CRM come ottimizzazione dei contatti. Come strumento di sviluppo dei rapporti mira a costituire e a intensificare la fedeltà dei clienti tramite l'approfondimento del rapporto di fiducia e il legame emotivo all'impresa. Tali effetti vengono raggiunti tramite prestazioni orientate al cliente in tutte le fasi del rapporto commerciale. Il CRM inteso come ottimizzazione del rapporto poggia invece su un approccio di tipo tecnologico, imperniato principalmente sulla riduzione dei costi e sull'aumento dell'efficienza tramite la personalizzazione dei rapporti che si ottiene in seno ai programmi di direct marketing. Ovviamente entrambi gli approcci possono essere conciliati, a condizione che l'ottimizzazione dei rapporti venga perfettamente calibrata su un programma strategico di sviluppo dei rapporti. Se ottimizzazione e sviluppo dei rapporti non vengono pensati insieme, le attività di contatto CRM possono incidere negativamente sulla fiducia e sul rapporto emotivo con la clientela e pertanto condurre a un indebolimento dei rapporti con i clienti.

Sept effets négatifs

Sono segnatamente sette i possibili effetti negativi.



Effetto molestia: spesso, in un contesto CRM, la frequenza dei contatti viene intesa come uno strumento per migliorare i rapporti. Si tratta tuttavia di un approccio che raramente si dimostra realistico. Capita infatti spesso che il cliente neghi l'esistenza di uno stretto rapporto con un operatore anche allorché si avvale spesso dei suoi servizi. Altri clienti parlano invece di un rapporto stretto con il medesimo operatore, anche se da parecchio tempo non effettuano alcun acquisto e neppure prevedono acquisti a corto termine presso tale operatore. L'aumento della frequenza del contatto con i clienti non conduce pertanto forzatamente a un miglioramento del rapporto. Accade invece spesso il contrario. Il cliente può infatti essere infastidito dalla frequenza delle sollecitazioni. Tali contatti CRM, anziché creare vantaggi per il cliente, generano unicamente costi.

Effetto indiscrezione: la personalizzazione del contatto con la clientela poggia su un'analisi accurata delle informazioni contenute nelle banche dati clienti. È in tale ottica che le aziende compiono importanti sforzi per ottenere informazioni personalizzate direttamente dal cliente o indirettamente tramite il datamining. Alcuni clienti considerano alquanto indiscrete tali procedure. In alcuni casi decidono addirittura di interrompere il rapporto, segnatamente nei casi in cui sin dal primo contatto viene richiesto loro un gran numero di informazioni. Altri considerano la richiesta di informazioni sul loro passato come lesiva della sfera privata. Il tentativo di personalizzazione può pertanto provocare una perdita di fiducia nell'azienda.

Effetto prigione: le misure CRM poggiano spesso sulla creazione di legami, mediante la proposta di vantaggi nell'ambito di programmi di fidelizzazione. Se il cliente percepisce tuttavia tali legami come una limitazione della sua libertà di scelta, si oppone con decisione a tali programmi fedeltà. Rifiuta pertanto l'intensificazione del rapporto commerciale e intensifica invece la ricerca di operatori alternativi. Tali misure, anziché fidelizzare il cliente, lo allontanano.

Effetto depersonalizzante: alcune misure CRM mirano spesso a sostituire costosi rapporti personali tramite pseudorapporti. La depersonalizzazione che ne scaturisce sfocia spesso in una riduzione della fidelizzazione interiore. Inoltre molti clienti percepiscono con lucidità l'approccio pseudopersonale. Avvertono infatti la ripetizione di elementi standardizzati, ad esempio a livello di testi, che non hanno nulla di personale, oppure si accorgono che la firma apparentemente personale è in realtà prestampata e che quindi si tratta di un rapporto solo apparentemente personale.

Effetto commercializzazione: alcune misure di contatto rendono il cliente consapevole dell'aspetto meramente commerciale del rapporto. Ciò porta i clienti, sensibili soprattutto agli aspetti emotivi di una relazione, a mettere in questione il rapporto con l'offerente. La disponibilità del cliente ad avvalersi nuovamente delle prestazioni viene ridotta allorché gli stimoli promozionali sono focalizzati unicamente sui vantaggi economici. In tale ottica le promozioni basate unicamente sugli aspetti economici possono incidere negativamente sui clienti che assegnano una grande importanza al rapporto con l'azienda impostato su fiducia ed emozione.

Effetto svalorizzazione: è un effetto che viene generato allorché il cliente perde dei vantaggi ai quali è molto legato. Capita ad esempio, quando determinati programmi fedeltà prevedono la perdita di vantaggi se il cliente non raggiunge un fatturato minimo in un lasso di tempo determinato. Il messaggio comunicato al cliente viene interpretato in questo modo: ti apprezziamo come cliente solo in ragione del volume del fatturato. Se, anche momentaneamente non raggiungi i nostri standard di fatturato, non vali più nulla. Il cliente percepisce tale messaggio come un'umiliazione.

Effetto discriminante: un effetto ancora peggiore sorge quando la differenziazione del valore dei clienti genera marcati privilegi per il cliente pregiato e svantaggi per il cliente di secondo rango. In tali ambiti, anche i clienti emotivamente molto fedeli all'azienda avvertono tale discriminazione e si sentono fortemente deprezzati. Gli si dimostra in modo chiaro che l'azienda si concentra su altri clienti, che cura maggiormente e ai quali offre un maggior numero di vantaggi. Tale discriminazione ostacola ovviamente il rapporto generale con la clientela.

Sviluppare una filosofia dei rapporti e impiegare correttamente la CRM

Alla luce dei possibili effetti negativi, è ingenuo pensare che l'aumento della frequenza dei contatti tramite misure CRM conduca forzatamente a rapporti con i clienti imperniati su una maggior fiducia. I manager devono invece analizzare accuratamente la tipologia dei rapporti con i principali segmenti di clienti e riflettere sulle misure atte a rafforzare il rapporto. È l'unico modo per evitare che l'implementazione di costosi progetti CRM indebolisca, anziché approfondirli, i rapporti con la clientela.

Per ulteriori informazioni visitate il sito www.posta.ch/directpoint.

La Posta Svizzera
PostMail
Marketing diretto
Viktoriastrasse 21
3030 Berna

Telefono 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.posta.ch/directpoint