
PUBBLICAZIONE : Trade Business

PERIODICITA' : Mensile

CITTA' : Milano

DATA : maggio 2003

Il marketing ai tempi del Crm

Rinnova il modo di gestire l'impresa, crea nuovi rapporti tra industria e trade e garantisce importanti risultati di business. È il Crm, di cui tutti parlano ma che ancora pochi applicano davvero



Centinaia di milioni di informazioni da analizzare, interpretare e trasformare in azioni di marketing. Per assecondare preferenze e passioni di cluster di consumatori con promozioni su misura, buoni sconto personalizzati, servizi ad hoc. In una parola Crm. È questo il comandamento da seguire per i retailer del terzo millennio, impegnati a

premiare i *top spender*, quel primo 30% di clienti che genera l'80% del fatturato di un'insegna, isolare i *cherry picker*, consumatori alla ricerca del taglio prezzo, aumentare lo scontrino medio e la fedeltà al punto vendita. Tutto questo senza perdere di vista l'obiettivo, perseguito insieme all'industria di marca, di incrementare le vendite di un singolo prodotto o di un'intera categoria

merceologica, stimolare i consumi più evoluti, correggere comportamenti di spesa poco fruttuosi per il mercato, supportare nuovi lanci. Con l'aiuto, ovviamente, di uno strumento prezioso: le fidelity card. Pochi centimetri di plastica rigida trasformano, infatti, il Crm da pura teoria a pratica. Il meccanismo è noto: le fidelity registrano le caratteristiche socio-anagrafiche di ogni consu-

matore (sesso, età, titolo di studio, professione, nucleo familiare, residenza) incrociandole con i comportamenti di acquisto (scontrino medio, incidenza delle spese in promozione, associazione dei prodotti al momento della spesa). Un patrimonio di dati che i programmi di Crm aggregano ed elaborano all'interno di *data warehouse*. Reti neurali e algoritmi statistici scoprono, così, relazioni non note a priori, da trasformare in utili indicazioni per gli uomini di business.



I PLUS DEL CRM

«La profondità e la qualità dei dati a disposizione della Gdo grazie alle fidelity rendono il trade uno dei settori dove meglio sono applicabili i modelli di Crm, anche rispetto al mondo bancario, il primo a utilizzare questi sistemi, o all'universo delle telecom, al momento top spender del settore. Tanto che, ormai, interagire con milioni di clienti in centinaia di punti vendita rappresenta una sfida che i retailer non possono non cogliere. Pena la perdita di margini a favore dei diretti concorrenti – chiarisce **Massimo Pellegrino di Ncr Teradata** –. Per capire meglio di cosa stiamo parlando, basti pensare che il Crm permette di suddividere la clientela in cluster omogenei per

comportamento d'acquisto (*profiling*) e adottare per ognuno una strategia differenziata. Di ogni consumatore, attraverso lo *scoring*, si può conoscere lo *share of wallet*, la quota degli acquisti, ma anche il valore potenziale (*customer equity*). Si possono, quindi, premiare gli shopper fedeli che presentano ridotta sensibilità al prezzo, alta propensione al consumo, scarsa sensibilità alla concorrenza, oppure attivare processi di *cross buying* (per estendere la domanda ad altre categorie merceologiche), di *trading up* (finalizzati a fare acquistare versioni di prodotto a più alto margine) e di *redemption*, nel caso ci si trovi di fronte a clienti che mostrano segnali di defezione».

Sandro Castaldo, professore associato di economia e gestione delle imprese all'università **Bocconi** di Milano, ha perfino quantificato i benefici del *trust building* selettivo. «I risultati per i retailer che hanno iniziato a segmentare tutte le componenti del *marketing mix* (prezzo, prodotto, servizi) in un'ottica *one to one* non mancano: il numero di clienti aumenta dall'1 al 30%, lo scontrino medio cresce tra lo 0,2 e il 15% e le vendite registrano un incremento tra l'1,5 e il 30%, insomma i profitti segnano in media un +10%».

INVESTIMENTI IN CRESCITA

Nessuna sorpresa, quindi, nello scoprire che in Italia sempre più distributori hanno implementato una soluzione di Customer relationship management: in particolare, secondo Idc, l'ha fatto il 33% della Gdo made in Italy. Mentre gli investimenti dei retailer in tutta Europa toccheranno, nell'anno in corso, un miliardo e 25 milioni di dollari. Uno sviluppo che è avanzato di pari passo con quello delle carte fedeltà che da tessere *stand alone*, promosse

Grazie al Crm il numero di clienti aumenta fino al 30%, lo scontrino medio cresce dallo 0,2% al 15% e le vendite salgono dall'1,5% al 30%

se e gestite da un'unica istituzione, si stanno trasformando in *purchase card*, coinvolgendo in azioni di Crm gli attori più diversi (come stazioni di servizio, cinema, alberghi, autonoleggi, agenzie di viaggio, compagnie aeree, concessionari d'auto, istituti bancari), come sottolinea **Fabio Vacirca**, responsabile del centro di eccellenza per il Crm in Europa di **Accenture**. Per ora, comunque, è ancora l'industria di marca la più coinvolta nelle azioni di Crm. Grazie alle informazioni acquisite dal trade, sta attivando innumerevoli operazioni di marketing. Per conseguire gli obiettivi più diversi: aumento delle vendite, maggiore penetrazione nel parco consumatori, sostegno a un nuovo lancio. E, di ogni azione intrapresa, si possono misurare i risultati, quantificare i ritorni. Che si rivelano di tutto rispetto in molti casi. Per le



azioni di *couponing* differenziate si sono calcolati, per esempio, tassi di redemption superiori a ogni aspettativa. «Un buono sconto veicolato a tutti i titolari della carta fedeltà di un supermercato attraverso il magazine dell'insegna ha di solito redemption basse, nell'ordine del 3-4%, ma la percentuale aumenta considerevolmente se il coupon è mirato a target specifici, fino a raggiungere il 35-40%» precisa **Chiara Mauri** professore di marketing dell'Università Bocconi.



LE VOCI CONTRO

Eppure il Crm non riscuote solo consensi. Gli addetti ai lavori invitano a non sottovalutare alcuni segnali di allarme che provengono dall'estero. «Il 69% delle imprese statunitensi ha dichiarato di non aver avuto alcun beneficio dagli investimenti in Customer relationship management o di aver registrato ritorni inferiori alle aspettative, in Europa la situazione è simile con il 68% delle aziende che dichiara di non riuscire a valutare il Roi dei progetti di Crm» avvertono **Michele Costabile** e **Michela Addis** della **Sda Bocconi**. **Giuliano Noci** e **Massimiliano Ostinelli** del **Politecnico di Milano** rincarano la dose: «Molti dei programmi volti a introdurre approcci basati su una logica di Crm sono falliti, si registrano tassi di insuccesso che variano dal 50 all'80% dei progetti attivati».

C'è chi mette sotto accusa i vendor di queste soluzioni. «Uno studio, realizzato da Gartner, afferma che il 42% dei sistemi di Customer relationship management implementati negli Usa si è rivelato poi impossibile da utilizzare o integrare. Uno spreco valutato in 1,27 miliardi di dollari. Il motivo di questo flop? Secondo Gartner le aziende hanno ricevuto informazioni incomplete sulle difficoltà ed esagerate sulle potenzialità del software» precisa **Stefano Saraceno** vicepresidente di **Solving International**.

LE AREE CRITICHE

Per il mondo della distribuzione, in particolare, esistono ostacoli oggettivi che non vanno dimenticati quando si affronta un processo di Crm, come ricorda **Sandro Castaldo** dell'Università Bocconi. «Anche se il Crm rappresenta un approccio che le aziende della Gdo non possono non prendere in considerazione, perché costituisce l'unico strumento per creare un rapporto fiduciario con il consumatore, si tratta pur sempre di un investimento di lungo periodo che comporta costi significativi. Stiamo parlando di un processo che coinvolge tutta l'organizzazione di un'azienda, l'intero management deve iniziare a ragionare per cluster di clienti e non per categorie di prodotto. E, come si sa, in questi casi esiste una barriera cognitiva, la naturale resistenza di fronte al nuovo, che si traduce in un grave ostacolo. Per tutti questi motivi, a fare vero Crm spesso sono solo i grandi gruppi della distribuzione o le centrali d'acquisto». Ancora più nel dettaglio delle difficoltà di cui deve tenere conto un retailer nell'approcciare un progetto di Crm entra **Gaetano Giannetto** fondatore di **E-Pipoli**, società specializzata nello sviluppo di programmi di fidelizzazione e di analisi dei consumi.

«Le aree critiche del Crm? Pensiamo solo all'affollamento di dati che un retailer si trova a dover gestire: a ogni reference venduta si associano circa 170 informazioni, ogni prodotto porta con sé attributi fisici e aspetti strategici come il fatturato, il tasso di rotazione, il margine, il grado di promozionalità. Se moltiplichiamo questi dati per 20 mila reference di un punto vendita e 50 milioni di scontrini l'anno, ci rendiamo conto della mole di informazioni a disposizione del distributore. Le corporation americane di fronte a questo flusso di conoscenza dicono: so what? E adesso? Il Crm è una macchina complessa e per farla funzionare sono necessarie competenze specifiche, modelli di analisi mirate. Solo così si evitano gli errori in cui si incappa più facilmente. Il primo: la scarsa condivisione del progetto. Che in quanto strategico e non tattico, deve coinvolgere molte funzioni aziendali. Un altro passo falso da non commettere è fare promozioni basate sul sistema di *couponing* tra item concorrenti perché così si instaura un rapporto con l'insegna basato sul prezzo e si aumenta il grado di cannibalizzazione all'interno di una categoria merceologica. Risultato? La redditività diminuisce tra il 3 e il 5%».

