



Febbraio 2016

Il CRM* è morto?

[* CRM, Customer Relationship Management = Governo della relazione col cliente, n.d.r.]

La razionalità, che dovrebbe governare il mondo del marketing e della organizzazione aziendale, è spesso travolta da mode che spesso durano una stagione soltanto. La nostra è una civiltà verbale, che logora i concetti a forza di parlarne e li sfibra prima ancora di averli messi in pratica. Il CRM, *Customer Relationship Management*, sembrava fare eccezione alla regola.

Accenture misurava nel 14% l'aumento di profitti che un'impresa avrebbe raggiunto con l'adozione del sistema! Da quando le grandi società di software, circa venti anni fa, con tutta la potenza di fuoco delle loro organizzazioni, facevano credere alle grandi imprese che l'acquisto di costosi software CRM avrebbe automatizzato il miglioramento delle relazioni con i clienti, il *Customer Relationship Management* sembrava aver conquistato il mondo. E' così successo che una strategia aziendale che avrebbe dovuto rendere obsoleti i principali fondamenti del mass marketing, diventava una questione per informatici e responsabili EDP.

Peter Drücker, guru mondiale di strategie aziendali, riceveva la più clamorosa conferma della sua affermazione che "il mercato non compra alcunché, solo i clienti comprano", che giustiziava molti assiomi del marketing accademico, primo tra tutti che la customer share contava più della market share, anche perché quest'ultima dipendeva direttamente da quella. Da allora, molte aziende hanno disinvestito dai progetti avviati, senza nemmeno portarne a termine la parte tecnologica, riuscendo a spendere soldi sia per l'adozione che per il ripudio della tecnologia.



Un'importante impresa farmaceutica ci diceva tempo fa di avere in corso un progetto CRM da otto, (otto!) anni. E intendevano soltanto la parte software, senza parlare delle strategie e dell'orientamento al cliente che un progetto di questo tipo comporta. E' vero che i tempi delle aziende farmaceutiche hanno spesso parentele con ere geologiche o tempi biblici, ma anche settori imprenditoriali più abituati alla velocità ci hanno messo anni per rendersi conto che da loro "il CRM non funzionava".

In pratica, dopo decenni di "product management" si riscopriva il cliente, e si diffondeva l'opinione che il marketing del cliente fosse più importante, o almeno altrettanto importante, del marketing del prodotto, anche se più difficile e meno maneggevole di quest'ultimo.



In pratica, si tornava agli anni del boom economico italiano, quando il PIL cresceva intorno al 10% anno su anno, il mercato era lontanissimo dalla saturazione e per raddoppiare le vendite bastava raddoppiare il numero dei venditori e per raddoppiare le prescrizioni mediche raddoppiare il numero degli informatori scientifici. Da allora, l'implacabile crudeltà della legge dei rendimenti decrescenti, per cui l'aumento delle forze di vendita poteva provocare perfino una inversione di risultati, molte cose sono cambiate, tranne una: che nessun mercato compra, solo i clienti comprano.

Tutto il resto è diventato più difficile. Le vecchie segmentazioni socio-economico-culturali non valgono più. Un tempo i ricchi erano normalmente colti e ben vestiti, non dicevano le parolacce, guardavano la televisione e andavano in vacanza alle Maldive. Oggi hanno solo più soldi dei poveri. Per il resto, sono indistinguibili, a parte forse i ricchissimi, che si spostano in elicottero e hanno lo Yacht a Portofino. Gli altri si vestono come pastori d'Abruzzo, girano in città su utilitarie da 15.000 euro, comprano un libro all'anno ed hanno comportamenti sociali del tutto imprevedibili.



I segmenti di marketing vengono sostituiti dai cluster comportamentali. I clienti sono più informati, sollecitati, esigenti, infedeli. I mezzi per raggiungerli si sono moltiplicati e il rumore di fondo è diventato insopportabile. Anche se la nascita di ogni nuovo mezzo di comunicazione faceva credere che avrebbe provocato la morte del precedente in realtà finiva per aggiungersi. Si disse che la radio avrebbe ammazzato i giornali, che la televisione avrebbe ammazzato la radio e il cinema, che internet avrebbe fatto morire tutti gli altri mezzi di comunicazione, che il tablet ucciderà la carta stampata e i personal computer, per non parlare del telefonino e dei social che dovrebbero abolire le relazioni fra le persone e farci vivere in un mondo virtuale, anche se non virtuoso.

In realtà, la tecnologia ha forse cambiato il mondo, nel senso che ha azzerato il tempo e lo spazio, ma non ha cambiato la gente, che rimane sostanzialmente la stessa, a parte qualche evidente peggioramento. In pratica, l'onda del marketing di massa si sta frantumando contro questa scogliera, che permette al cliente di scegliere il mezzo e il momento per comunicare con qualsiasi azienda, che abbia le orecchie per ascoltarlo. Purtroppo, le aziende non hanno orecchie.

E così, quando il malcapitato chiama, è costretto a parlare con un risponditore automatico, che gli propone di premere uno fra sei o sette numeri tra i quali dovrebbe trovare il suo caso, e gli impedisce di parlare con un qualsiasi essere umano. Quando raramente lo fa, trova un interlocutore che in genere gli dice di non poter far nulla per lui.



E infatti, le imprese hanno moltiplicato i call center, che invece di ascoltare parlano, spesso con forte accento albanese o rumeno, chiamando i potenziali clienti quando fa comodo a loro, per proporre in modo spesso aggressivo prodotti o servizi non desiderati e non richiesti.

Davvero il CRM è morto? O forse non è ancora nato?

Ugo Klima,

Presidente Mercurio Misura