



l'umanesimo che innova



Corso di Fondamenti di marketing internazionale a.a. 2023-2024

Lezione 10 - Il Customer Relationship Marketing (Management)

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Prof.ssa Elena Cedrola
Ordinario di Economia e Gestione delle
Imprese - Direttore Dipartimento di
Economia e Diritto Unimc

La customer satisfaction di un'offerta (prodotto o Servizio che sia) si basa su:

- Qualità del prodotto (prodotto/servizio di base + servizi aggiuntivi)
- Qualità dei processi
- **Qualità della relazione**
- Un mix dei 3

Dai vecchi ai nuovi “puntatori”

Approccio transazionale

- Marketing mix
- Orientamento adattivo nei confronti dell’ambiente
- Focus sulla quota di mercato
- > limitata ricerca di vantaggi competitivi
- > diffusione di prodotti imitativi
- > redditività di breve periodo
- > struttura di potere asimmetrica tra gli attori dello scambio
- > struttura atomistica del mercato: molti acquirenti sostituibili

Quest’ottica poco si adattava al settore dei servizi e btob

Dai vecchi ai nuovi “puntatori”

Approccio relazionale

Obiettivo: iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori

- Le relazioni e il management delle relazioni
- Creazione, mantenimento e gestione di un network
- Focus sulla quota di portafoglio
- Focus sulla fidelizzazione della clientela
- > Redditività di lungo periodo
- > Simmetria tra gli attori dello scambio
- > Gli acquirenti non sono “sostituibili”

Gli obiettivi delle imprese oggi

- **Acquisizione**
 - di clienti profittevoli
- **Mantenimento**
 - trattenere il più a lungo possibile i clienti profittevoli
 - rivitalizzare i clienti profittevoli
 - ‘eliminare i clienti non profittevoli’ (Rogers e Peppers, 2004)
- **Crescita**
 - cross-selling
 - up-selling
 - sviluppare il passaparola
 - ridurre i costi operativi e relativi ai servizi

Il Customer Relationship Management / Marketing è

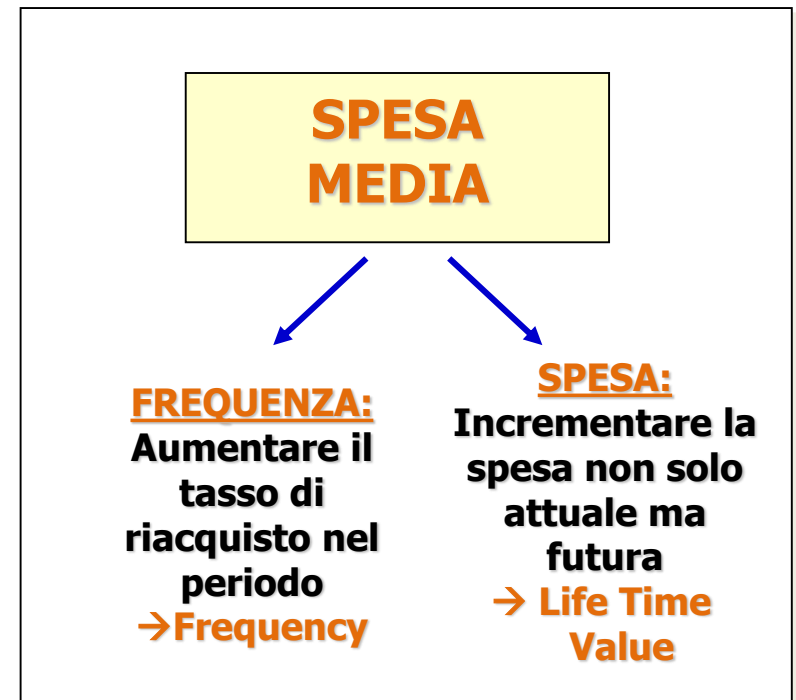
“La creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l’ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda”.

Il CRM di successo si basa sulla comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori, e si realizza ponendoli al centro del business integrandoli con la strategia societaria, le persone, la tecnologia ed il processo di business stesso.

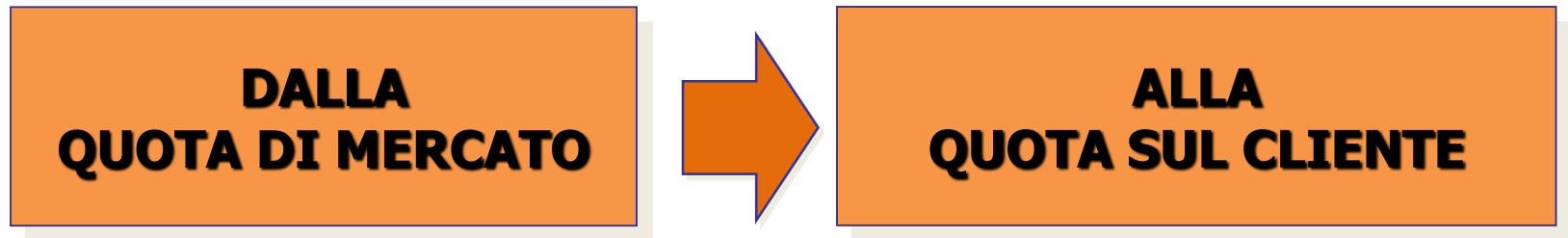
→ E' UNA FILOSOFIA



Per una grande catena di distribuzione significa



Quindi uno spostamento del focus di impresa



Per una catena di supermercati, conoscere le caratteristiche dei differenti clienti e il loro comportamento d'acquisto significa poter influenzare ed incrementare la quota di spesa che sono disposti a destinare ai singoli punti vendita.

Un esempio: consideriamo 2 clienti di una catena di supermercati

	Sig.ra Bianchi, pensionata, vive sola: Spesa media settimanale 50 euro Frequenza media settimanale 3	
	Sig.ra Rossi, casalinga con 2 figli: Spesa media settimanale 100 euro Frequenza media settimanale 1.5	

Paragonando le loro abitudini di spesa potremmo dire che:

- sono uguali se considero che hanno un valore identico sul fatturato attuale
- sono differenti se valutiamo il fatturato potenziale
- hanno una abitudine di spesa differente, quindi sensibili a leve promozionali diverse

Principali differenze tra le 2 strategie

Strategia 'Quota di mercato'	Strategia 'Quota sul cliente'
- Il manager di prodotto o di marca vende un prodotto alla volta al maggior numero possibile di clienti	- Il gestore del cliente vende quanti più prodotti possibile allo stesso cliente in una sola volta
- I prodotti vengono differenziati rispetto alla concorrenza	- I prodotti vengono differenziati rispetto agli altri clienti
- Ai clienti si vende	- Con i clienti si collabora
- Si cerca di creare un flusso costante di nuovi clienti	- Si cerca di creare un flusso costante di nuove opportunità di business sui clienti in portafoglio
- Si utilizzano i mass media per creare marche e comunicare i prodotti	- Si utilizza la comunicazione interattiva per definire i bisogni individuali e comunicare con ciascun individuo singolarmente

Gli impatti sulla struttura aziendale del marketing relazionale

- Sistemi informativi;
- Produzione,
- Logistica e consegna;
- Marketing, comunicazione e customer service;
- Distribuzione;
- Organizzazione.

Elementi caratteristici di una relazione

- Mutualità
- Interazione
- Iteratività
- Benefici incrementali e reciproci
- Mutamento nei comportamenti
- Unicità
- Fiducia

La fiducia

Può essere riassunta da questa equazione:

$$\bullet F = (C + A + I) / OC$$

F = fiducia

C = credibilità

A = affidabilità

I = intimità

Razionale

Non razionale

OC = orientamento al singolo cliente

Quattro obiettivi d'impresa per creazione e implementazione del CRMManagement / Marketing

- Identificare i clienti
- Differenziare i clienti
- Interagire con i clienti
- Personalizzare l'offerta

Analisi

Azione

1. Identificare i clienti

Criticità

- Definire chi sono i clienti
- Inventariare tutti i dati interni disponibili
- Collegarli tra loro
- Integrarli con dati esterni
- Aggiornarli
- Analizzarli
- Metterli a disposizione
- Sicurezza dei dati

I ruoli nel processo d'acquisto

- 1. **L'iniziatore**: è la persona che per prima ha l'idea o comunque suggerisce l'acquisto di un particolare prodotto o servizio.
- 2. **L'influenzatore**: è la persona i cui consigli hanno qualche peso nella decisione finale.
- 3. **Il decisore**: è la persona che determina, in tutto o in parte, la decisione d'acquisto finale: se acquistare, che cosa acquistare, come acquistare e dove.
- 4. **L'acquirente**: è la persona che materialmente effettua l'acquisto.
- 5. **L'utilizzatore**: è la persona che consuma o usa il prodotto o servizio.

2. Differenziare i clienti

La segmentazione può essere affinata per gradi, sulla base dei dati disponibili

1° Livello:

Segm. Geo sociodemografica

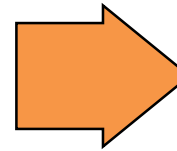
Solo variabili di:

- Sesso e Età
- Professione
- Titolo di studio
- Ruolo e caratteristiche della famiglia
- Luogo di residenza (anche sub-comunale)

Segmentazione Territoriale

3° Livello: Segm. Psicografica

Si aggiungono variabili su:

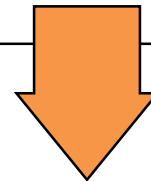


2° Livello:

Segm. Comportamentale

Si aggiungono variabili su:

- Prodotti utilizzati
- Frequenza e intensità d'uso
- Redditività e altri indicatori
- Rischiosità
- Bisogni espressi

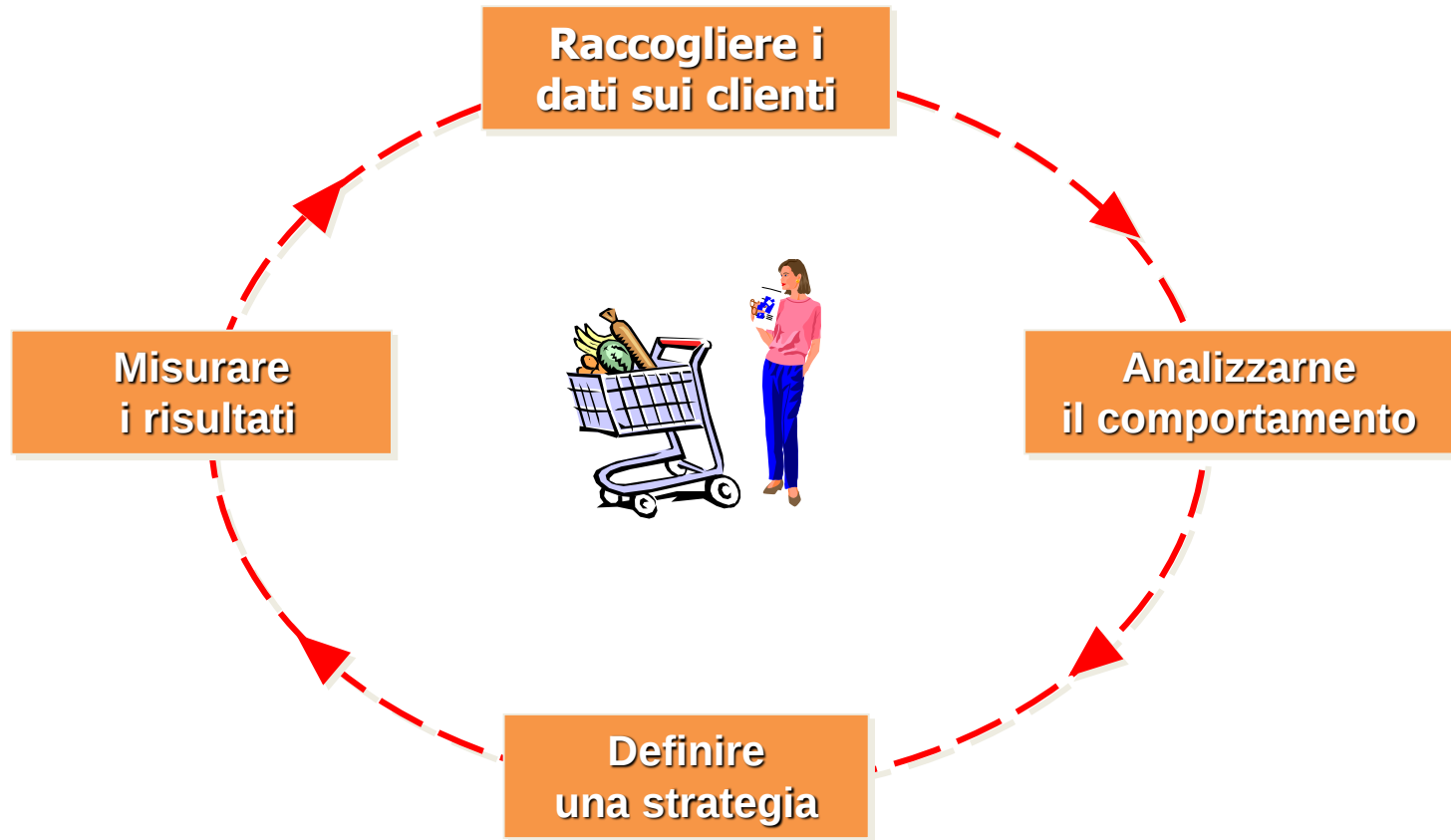


- Motivazioni di scelta
- Utilizzo della concorrenza
- Soddisfazioni
- Suggestimenti
- Previsioni

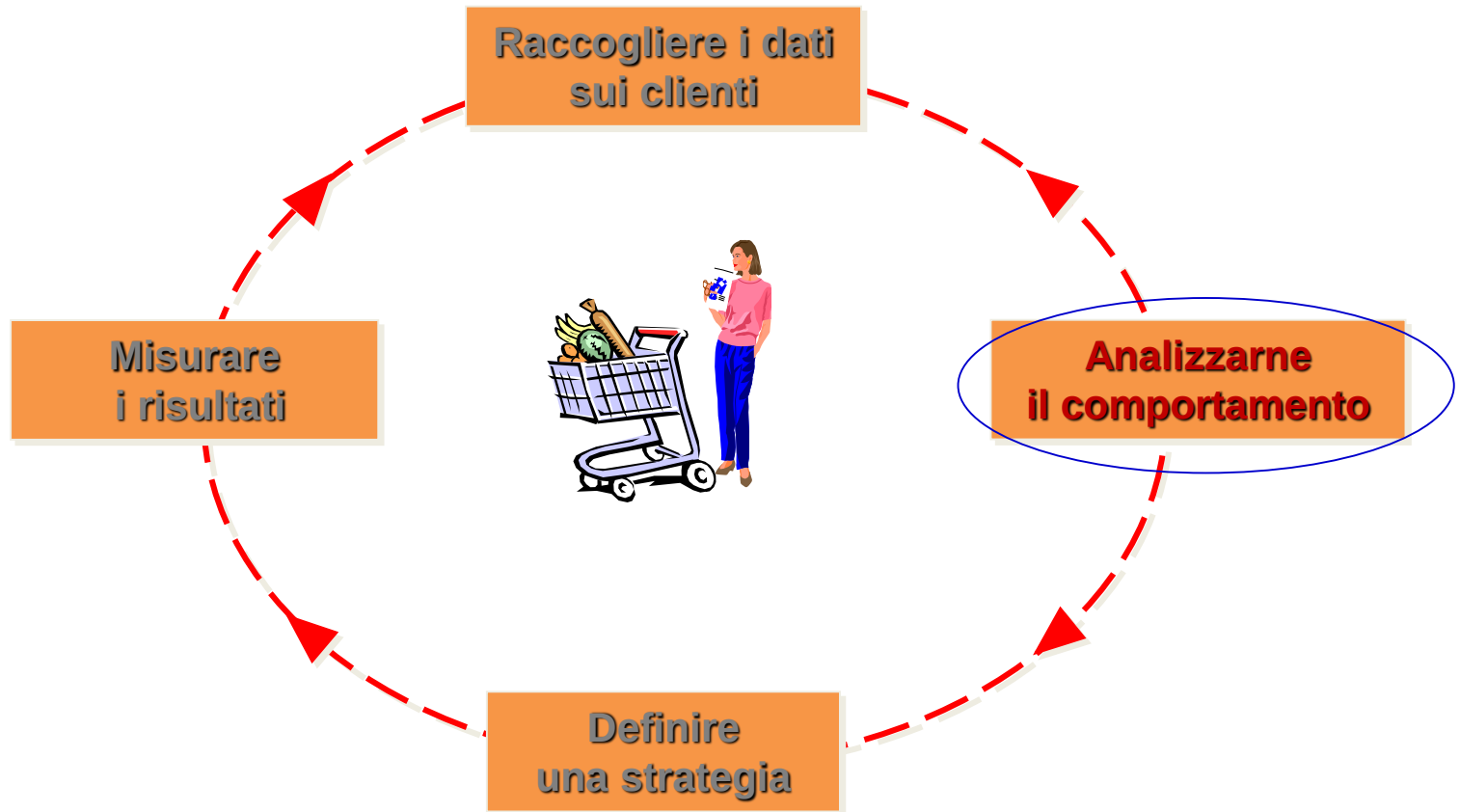
3. Interagire con i clienti

4. Personalizzare l'offerta

L'attività di CRM: le fasi



L'attività di CRM: le fasi

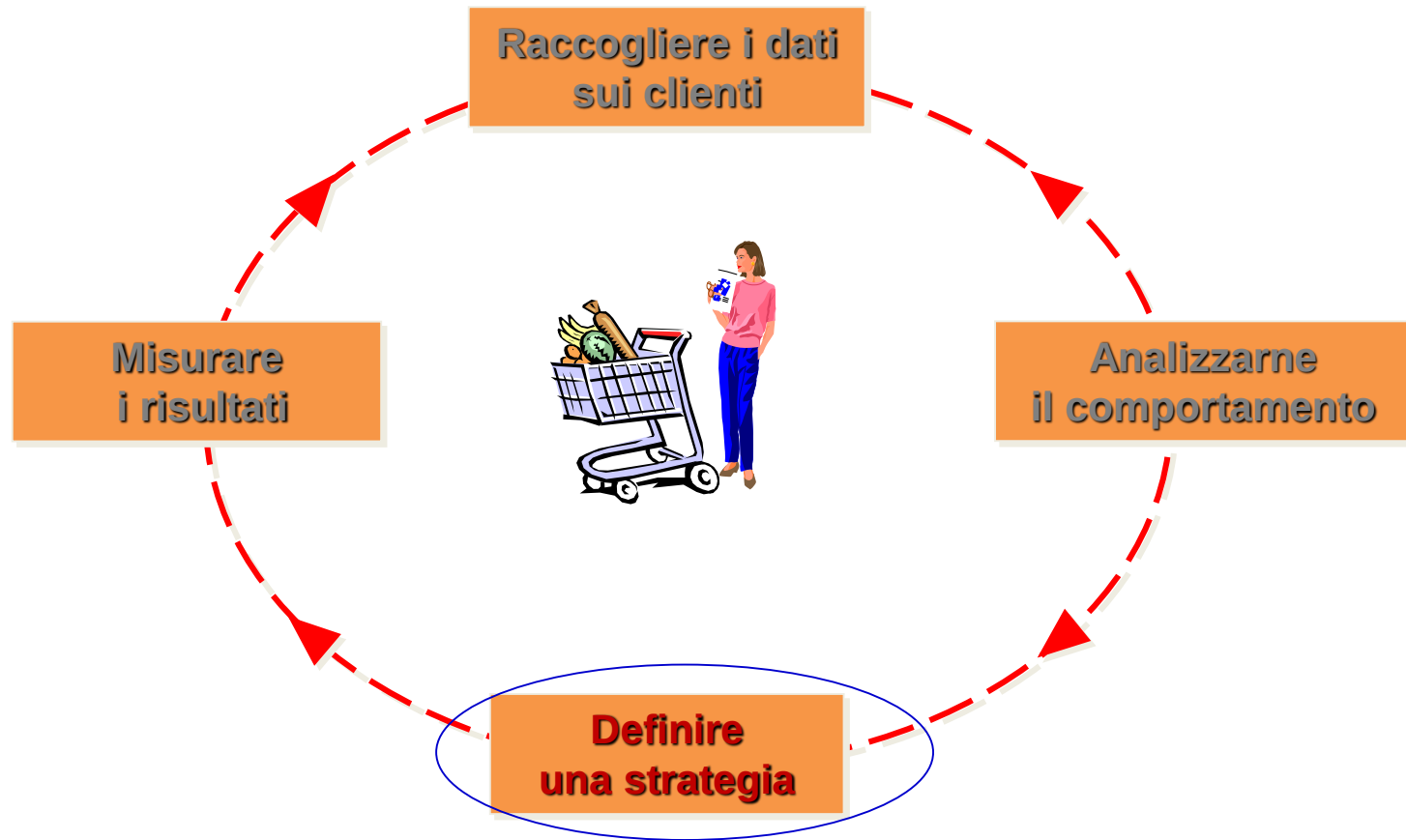


L'individuazione dei segmenti: un esempio

Fascia di spesa	alta		
	media		
	bassa		
		Single o coppie giovani senza figli	coppie con figli

Nucleo familiare

L'attività di CRM: le fasi



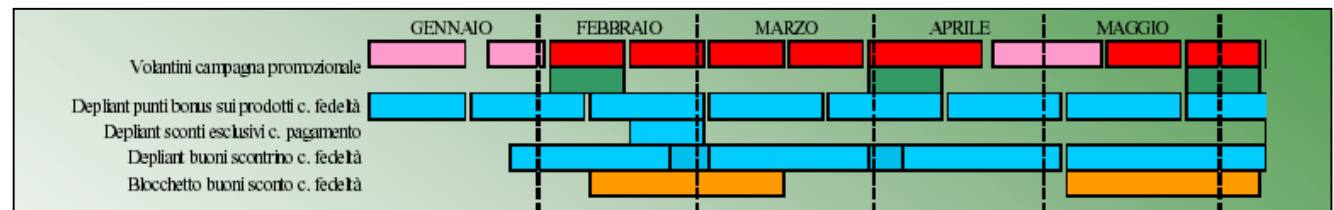
Fascia di spesa

alta	<u>difesa</u> + +	<u>difesa</u> + +
media	<u>mantenimento</u> +	<u>consolidamento</u> + +
bassa	-	<u>conquista</u> ++

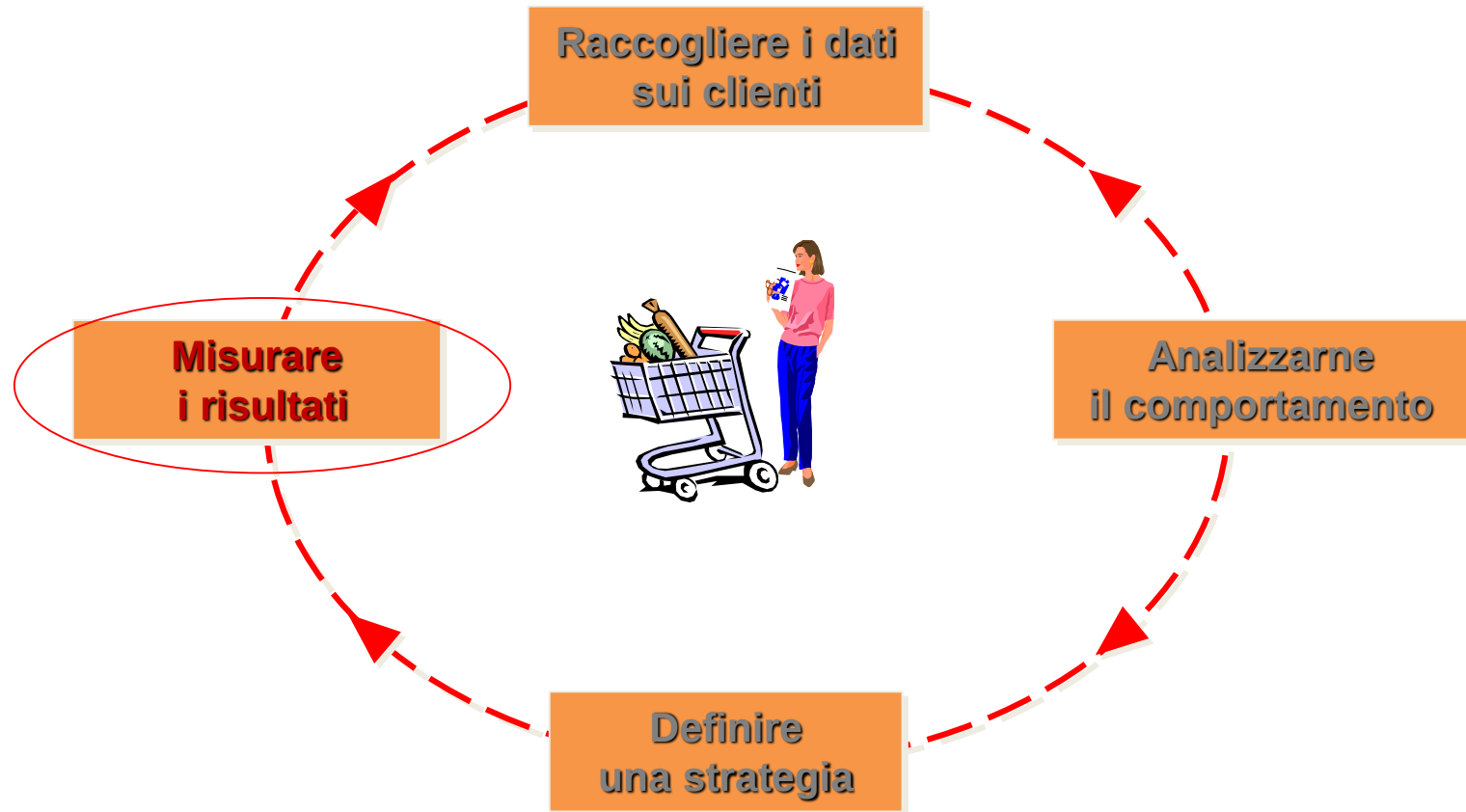
Single o coppie giovani senza figli coppie con figli

Nucleo familiare

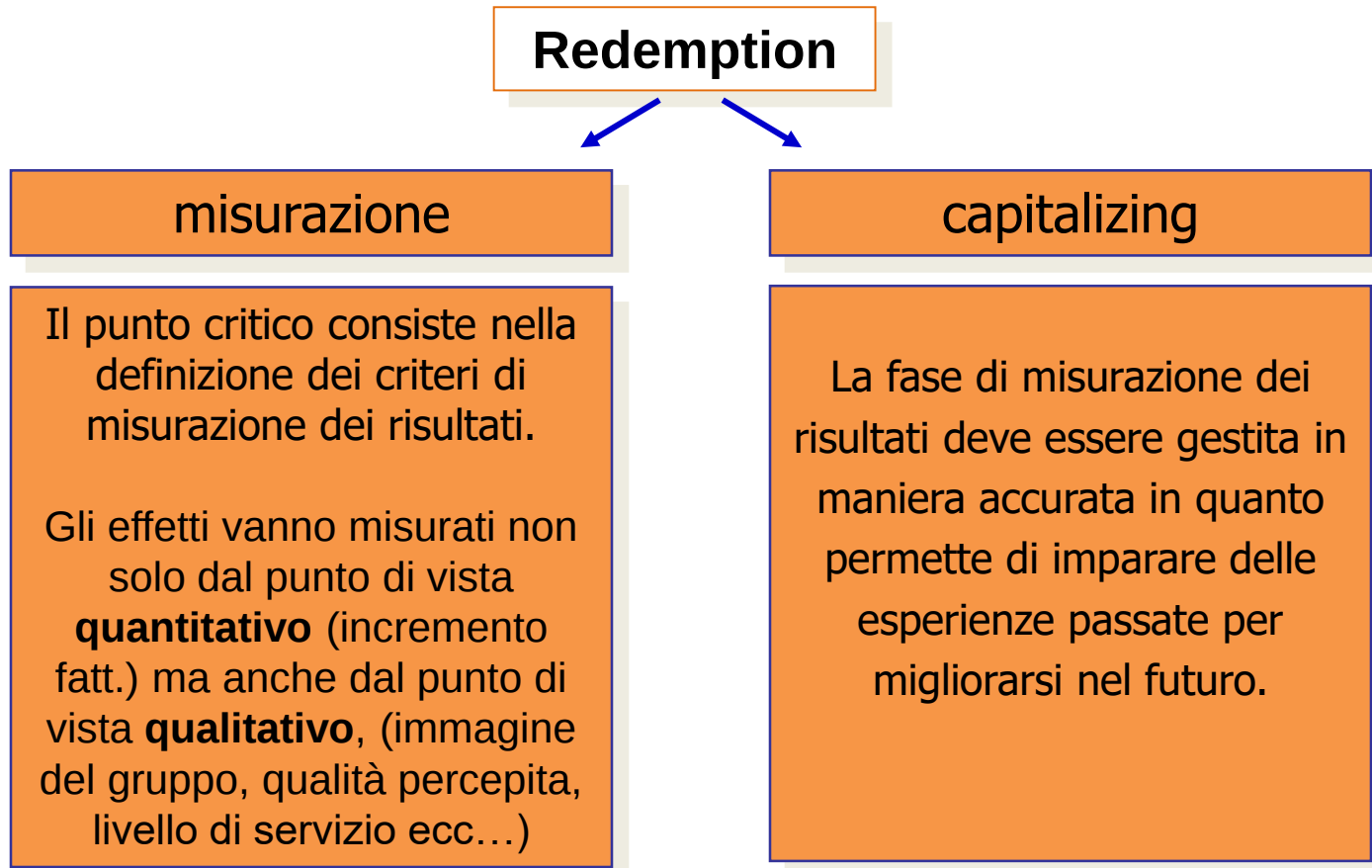
La fase operativa



L'attività di CRM: le fasi



La misurazione dei risultati



L'attività di CRM: le fasi



CASE STUDY: A FOUR GENERATION FAMILY BUSINESS



1889 Angelo Zegna starts a small textile business



1910 - Ermenegildo Zegna launched the brand and founded the Woolmill in Trivero.

His dream: create and produce the best fabrics in the world

CONTROL OF RAW MATERIALS

The importance of selecting the best raw materials directly from the origin markets

FINEST RAW MATERIALS

Australia - Superfine wool

China - cashmere and silk

South Africa - mohair

Peru - Vicuna and Alpaca



THE ERMENEGILDO ZEGNA WOOL TROPHIES

1963



Stephen
Walker



2002



Prof.ssa Elena Cedrola - Fondamenti di Marketing
Internazionale - Università degli Studi di Macerata

Not Vital

1980



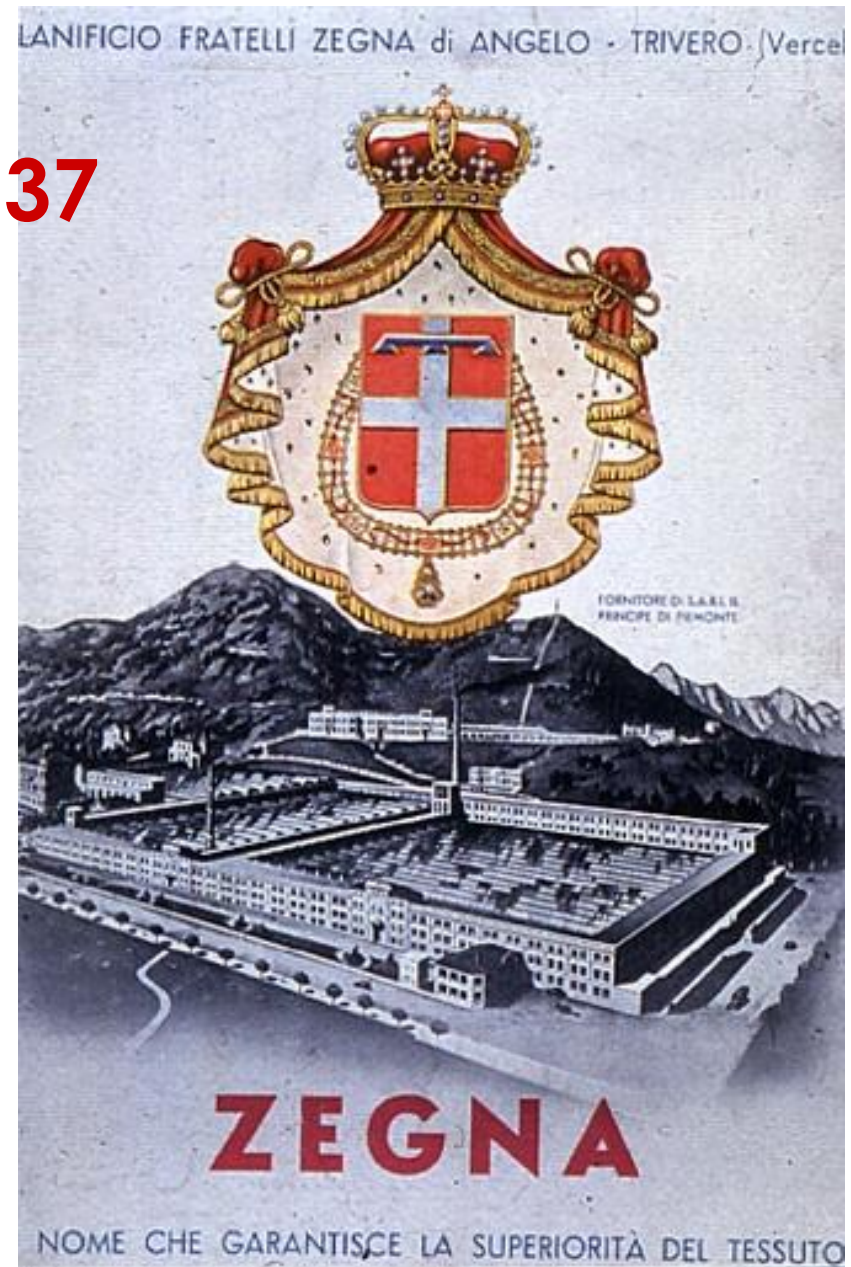
Graham
Sutherland

1937

Promotion of the brand



selvedge



1960's Aldo and Angelo Zegna

- Vertical integration of the process
- Ready to wear men's collection
- Internationalization of production and markets



Aldo Zegna



Angelo Zegna



4TH GENERATION



- Different product lines
- Brand Extension
- Product customization

- Retail development
- Emerging Markets

Ladies pret a porter: AGNONA

- Italian style
- Contemporary
- Precious & exclusive materials

ZegnaSport

- Leisure time
- Sporty Elegance
- Modern fashion
- Urban
- Sexy & cool
- Branded “object” of desire

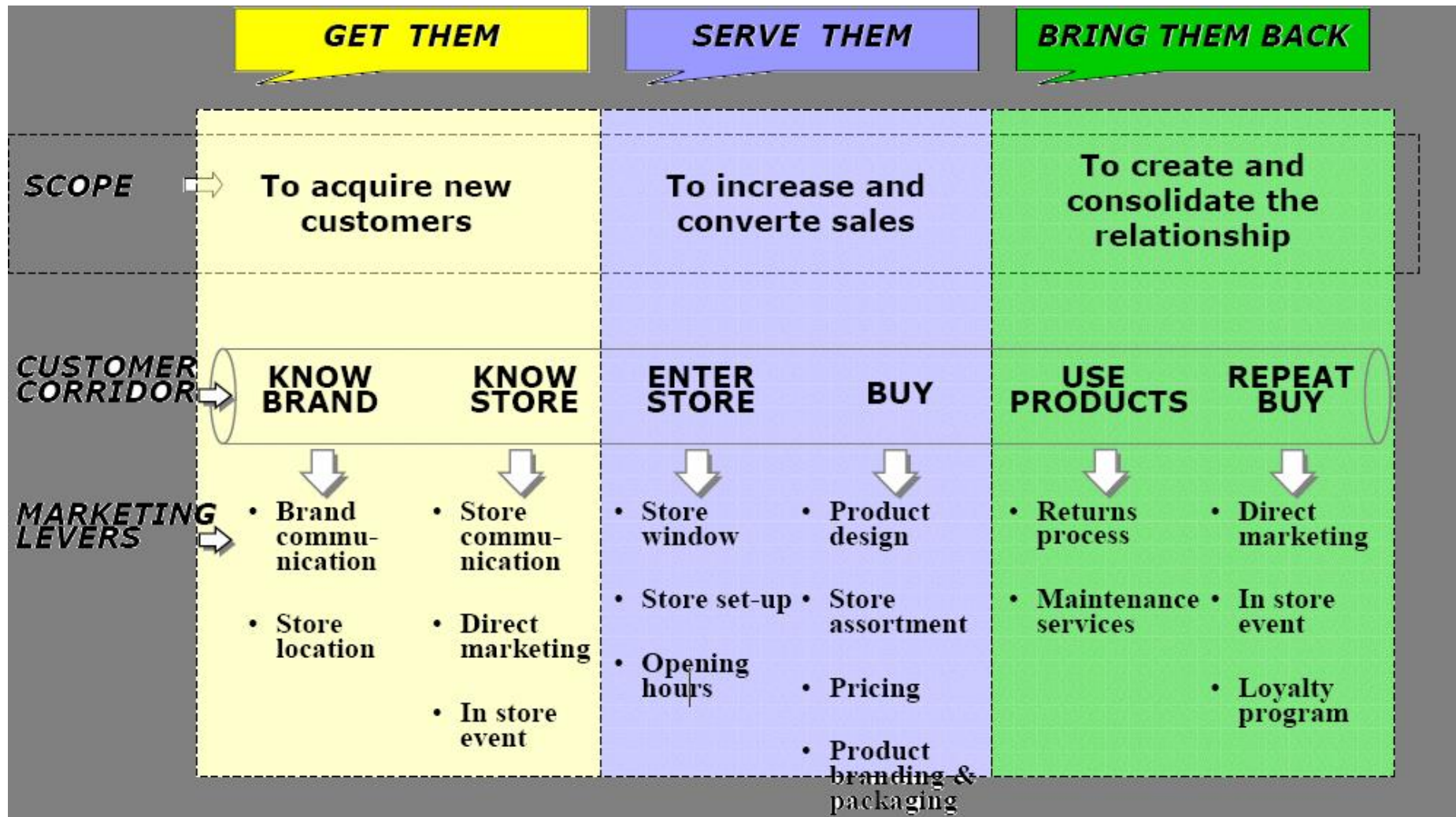
Ermenegildo Zegna

- Timeless elegance
- Luxury & quality

- Technical performance
- High quality materials



Marketing Corridor



	KNOW THE STORE		BUY		REPEAT BUY				USE THE PRODUCT					
	RECRUITMENT		CEREMONY		DELIGHTING		UP GRADING		RECOVER		AFTER-SALES		CUSTOMER SERVICES	
GOAL	Recruit new customers		Provide an excellent customer relationship and services during the sales		Rewarding and exciting the best customers with the final goal to increase the share of wardrobe		Increase customers' share of wardrobe by cross and up selling stimulus		Lost Best Customers recovery and prevention		Consolidate the customers relationship		Solve problems and provide information	
PRE-ANALYSIS	INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION		INFORMATION	
	Market and customer needs		Quality of services - Mistery client		Scoring RFM		Scoring		Scoring RFM		Market and customer needs		Satisfaction drivers	
	Customer profiling		Reasons for not purchase		Purchase frequency		Cross selling		Loyalty Matrix, Lost domestic customers		Services effectiveness (SLX)		Complaints management report	
	Age, sex, profession		Services effectiveness (SLX)		Services effectiveness (SLX)		Period Evaluator		Purchase frequency					
	Customer nationality		Database accuracy and completeness		Overlapping customers		Product line penetration		Overlapping customers					
	Customer ZIP code analysis (geomarketing)		ZIC services effectiveness		Contact Frequency		Overlapping customers		Contact Frequency					
			New LP effectiveness		Loyalty statistics (spending)		Contact Frequency		Retention rate					
TARGET GROUPS	Potential customers (domestic, foreign)		All customers - non customers		Best customers		Active Customers		Inactive Customers and chumers		Domestic customers		Customers and claiming customers	
	Sex, age, residential, socio-economical variables.				1. spending, 2. loyalty. 3. New ...		1. product category, 2. spending, 3. ZIC/new LP		1. loyalty, 2 spending, 3. ZIC/New LP		Local based: spending, products (MtM)			
SELECTION CRITERIA														
SOURCE	External lists and partnerships Customers database				SLX: Life Time Value (LTV group) / look up / query builder		SLX: look up / query builder		SLX: Life Time Value (LTV group); Recovery group; Look up / Query builder		SLX: TYN, Follow Up groups; ZIC / New LP groups		Customer database	
COMMERCIAL PROPOSAL	Yes (see operational guidelines)		Yes (see operational guidelines)		No		Yes (see operational guidelines)		Yes (see operational guidelines)		No		No	
CAMPAIGN DESCRIPTION	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL	ACTION	TOOL
	Hotels, ambassadors, wedding ...	Voucher, Store Mng letter, catalogue, etc ...	Sales process	Sales staff	X-Mas	Phone, e-mail, card, gift	New Season	Catalogue, new arrival card, e-mailing, phone, Store mng letter	New Season	New arrival card, e-mailing, phone, Store mng letter	TYN	Mailing	In bound	In store, free tool number, web, customer letters and calls
	Partner (Maserati, Lufthansa, Amex, Agnona, etc ...)	On/off line mailing, newsletters, in store events, etc	Collect Customer personal data	Guest card	Birthday	Phone, e-mail, card, gift	New Product	MtM mailer, Multi- mailer, new product mailer, phone, Store mng letter	New Product	MtM mailer, Multi- mailer, new product mailer, phone, Store mng letter	Follow up	Phone, e-mail, questionnaire	Complaints Management	Phone, e-mail, questionnaire
	City local events, exhibitions,	In store catering, invitation to the shop (products and entertainmen t), vouchers, etc	PromoteZIC / New LP	Sales staff	Partner events	Invitation	Sales	Card, phone, Store mng letter	Sales	Card, phone, Store mng letter	Maintenance Services	New LP	Out bound	Satisfaction drivers research
	Web site	Portal, e-mailing, etc ...			1to1	Special reward (dinner, theatre, etc)	In store events for products presentation	Invitation	Services/effects	New LP				
	Partners, web site	New LP			Services/effects	New LP	Services/effect s	New LP						
	MGM	Ad hoc												
CHECK THE RESULTS	Traffic analysis		Traffic analysis		retention 1 to 1		Redemption evaluator		Redemption evaluator		TYN / Follow up monthly report		Share of resolution and timing	
	Redemption evaluator		Database accuracy and completeness		LTV group		Cross selling		Retention rate		Services effectiveness (SLX)		Cost per effective contact	
	Recruitment capability		ZIC services effectiveness		scoring RFM		Period evaluator						Time to close an incident	
	Period Evaluator		New LP effectiveness				Migration Matrix		Product line penetration				Complaints management report	
			Cross selling										Complaints statistics	
KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)	Nº of new customers and value		Traffic analysis, database accuracy & completeness		-		average sales bill, cross selling		Nº of returned customers and value		Share of customers contacted		Customer satisfaction index	

HOW CRM SUBSTAINS THE RELATIONSHIP STRATEGY

Ermenegildo Zegna



HOW CRM SUBSTAINS THE RELATIONSHIP STRATEGY

Ermenegildo Zegna

RELATIONSHIP STRATEGY

Customer Type

Profiling

Purch. Infos

Indexes

Predictions

Customer Database

Customer Infos & Data

Data Collection Tools

Contact Moments

WEB

Free #

...

Selling Flow

Shop

People

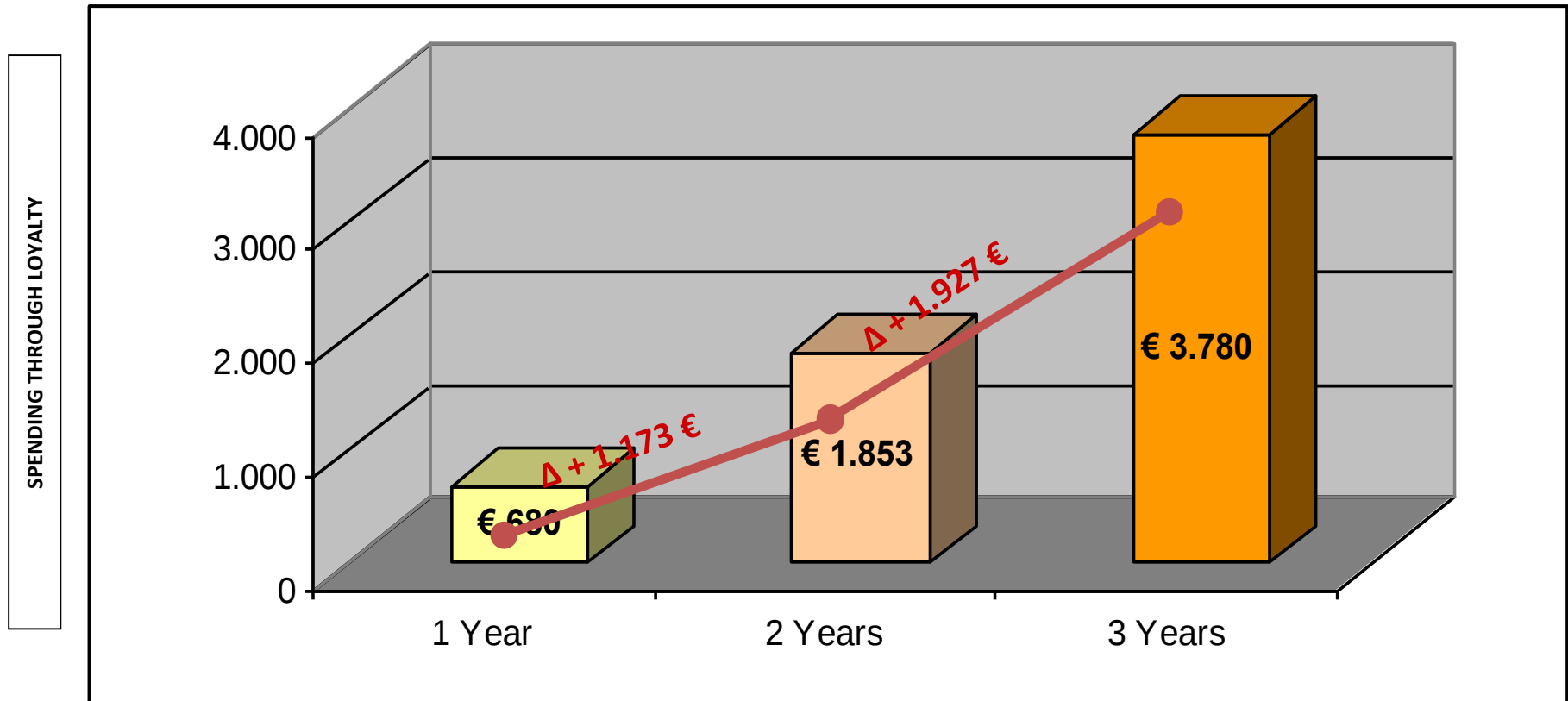
Sale Associates

Prof.ssa Elena Cedrola

CORPORATE "CULTURE"

SPENDING THROUGH LOYALTY

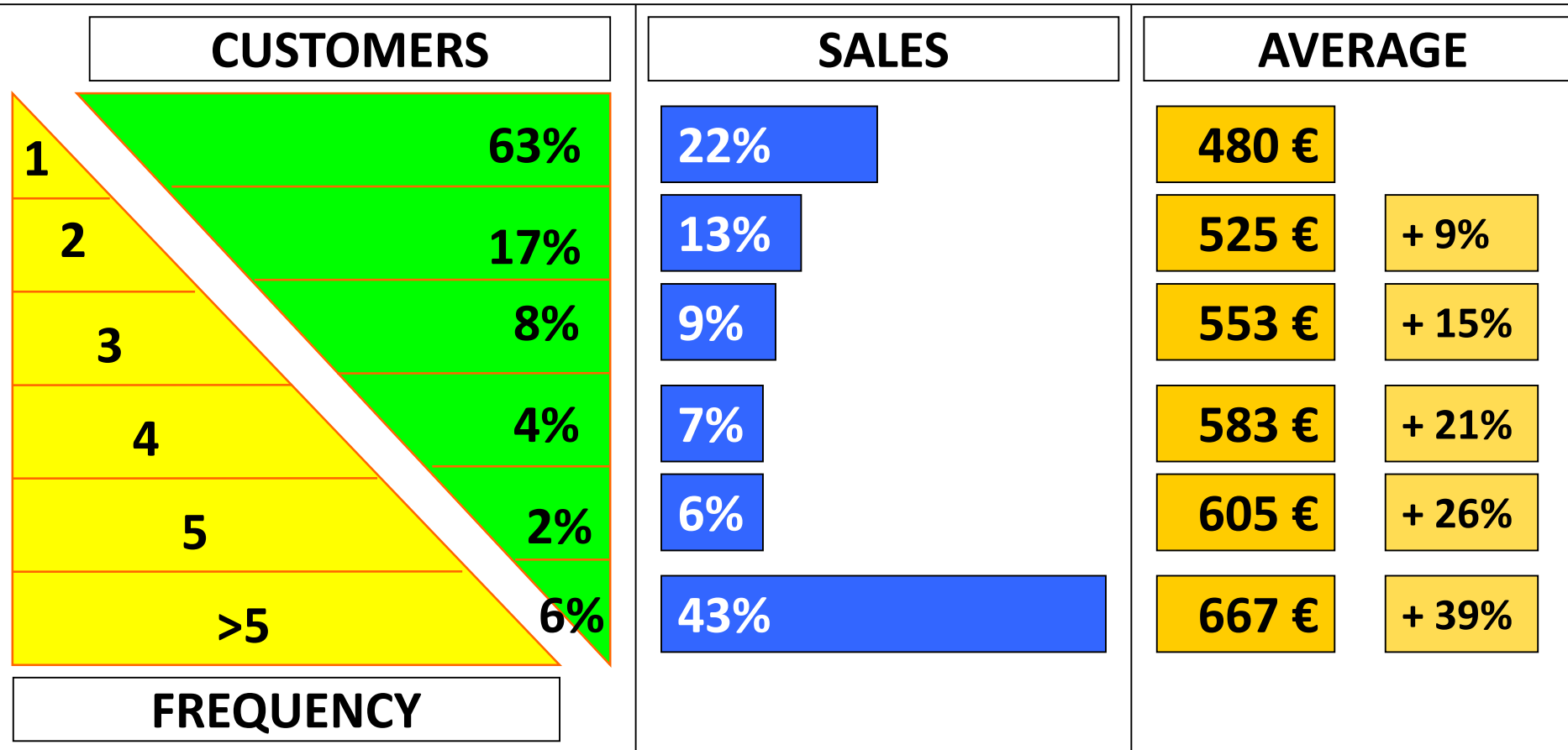
The increase in three years spending is strongly influenced by the increase in terms of number of years of purchase (loyalty)



CUSTOMER KNOWLEDGE

Frequency of purchase

Ermenegildo Zegna



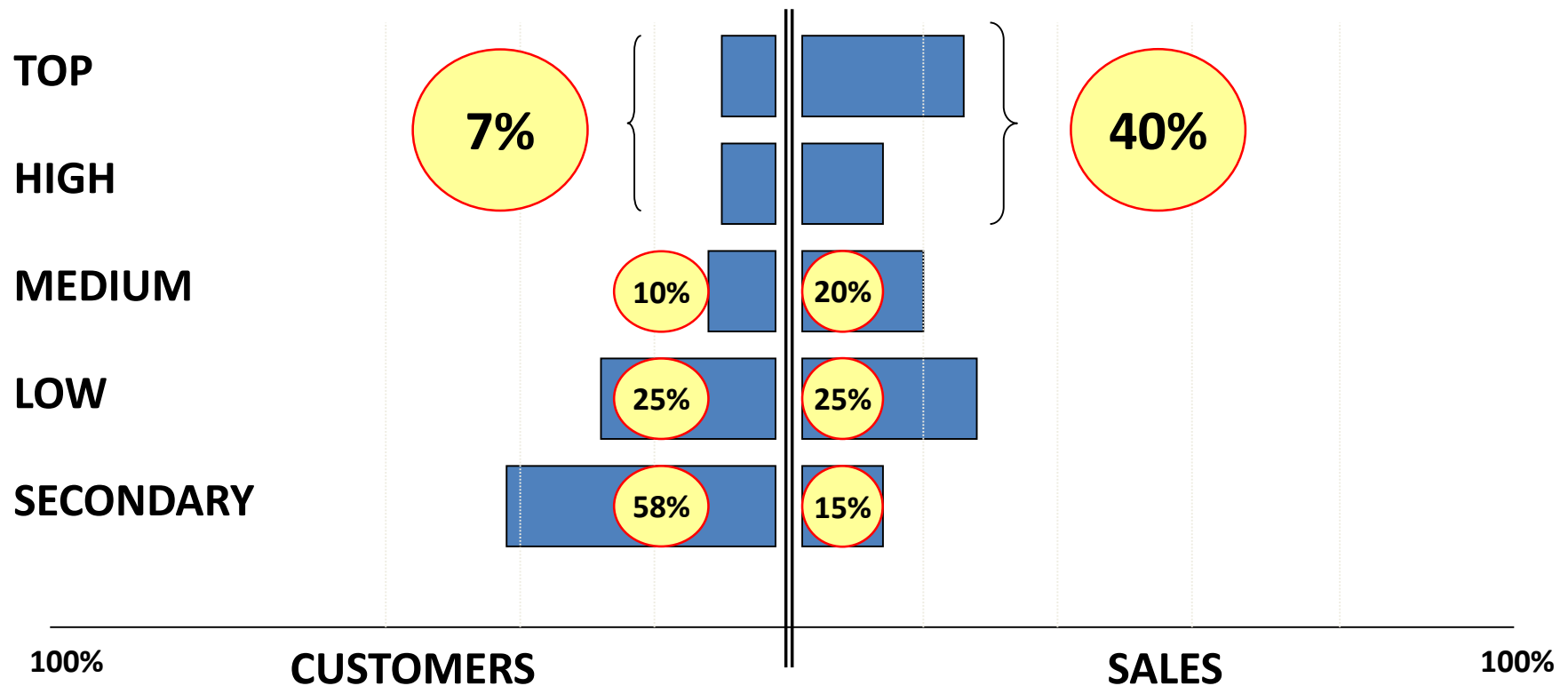
IN THREE YEARS

The more a customer comes back, the more he spends

MORE FREQUENCY = MORE BUSINESS

CUSTOMER KNOWLEDGE

Customers and sales

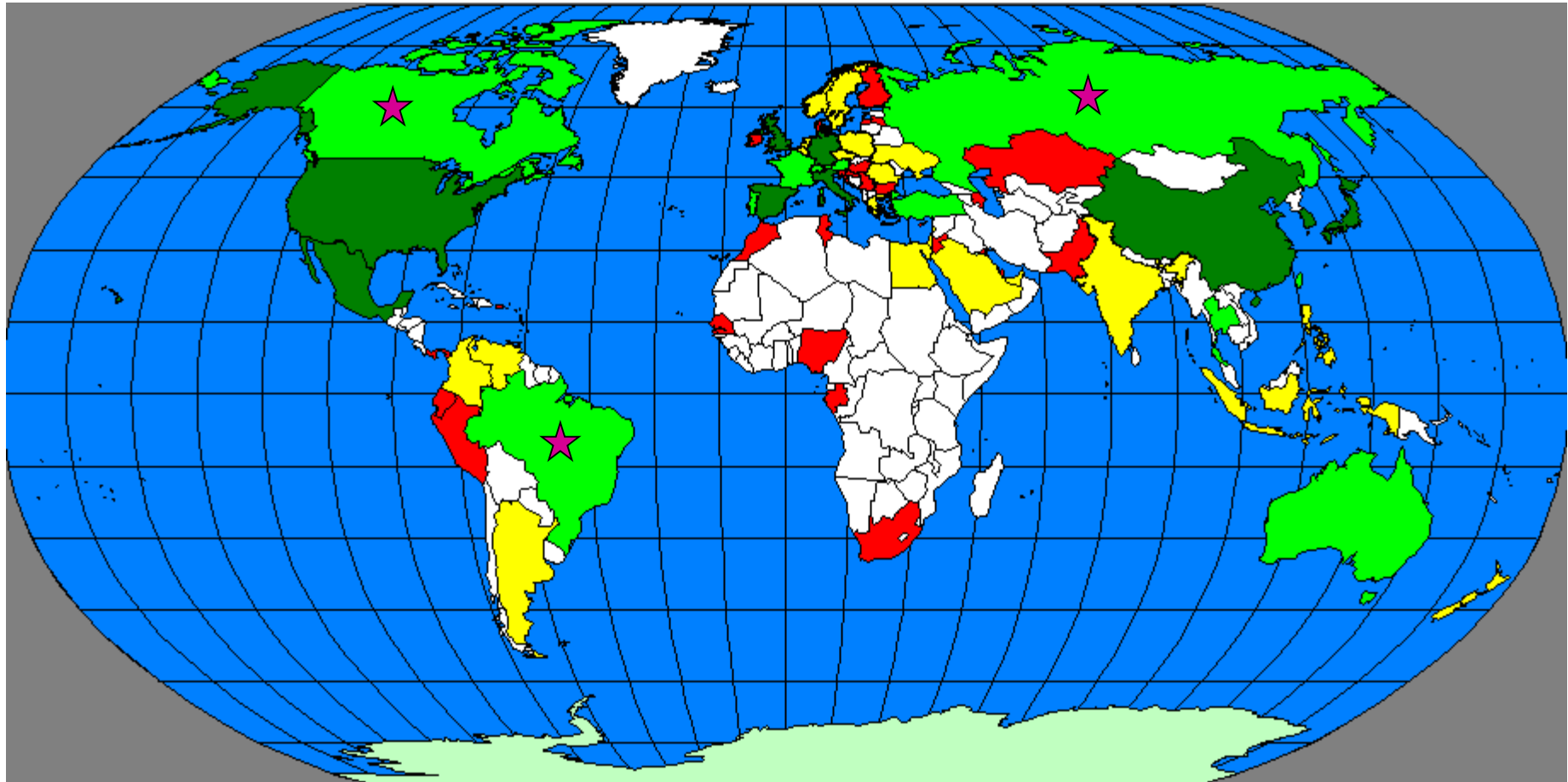


40% of total sale are produced by 7% of customers

THESE ARE CUSTOMERS WE MUST TARGET

RETAIL CUSTOMERS: MAP OF CUSTOMERS RESIDENCE

Ermenegildo Zegna



0



1 - 200



201 - 1.000



1.001 - 10.000



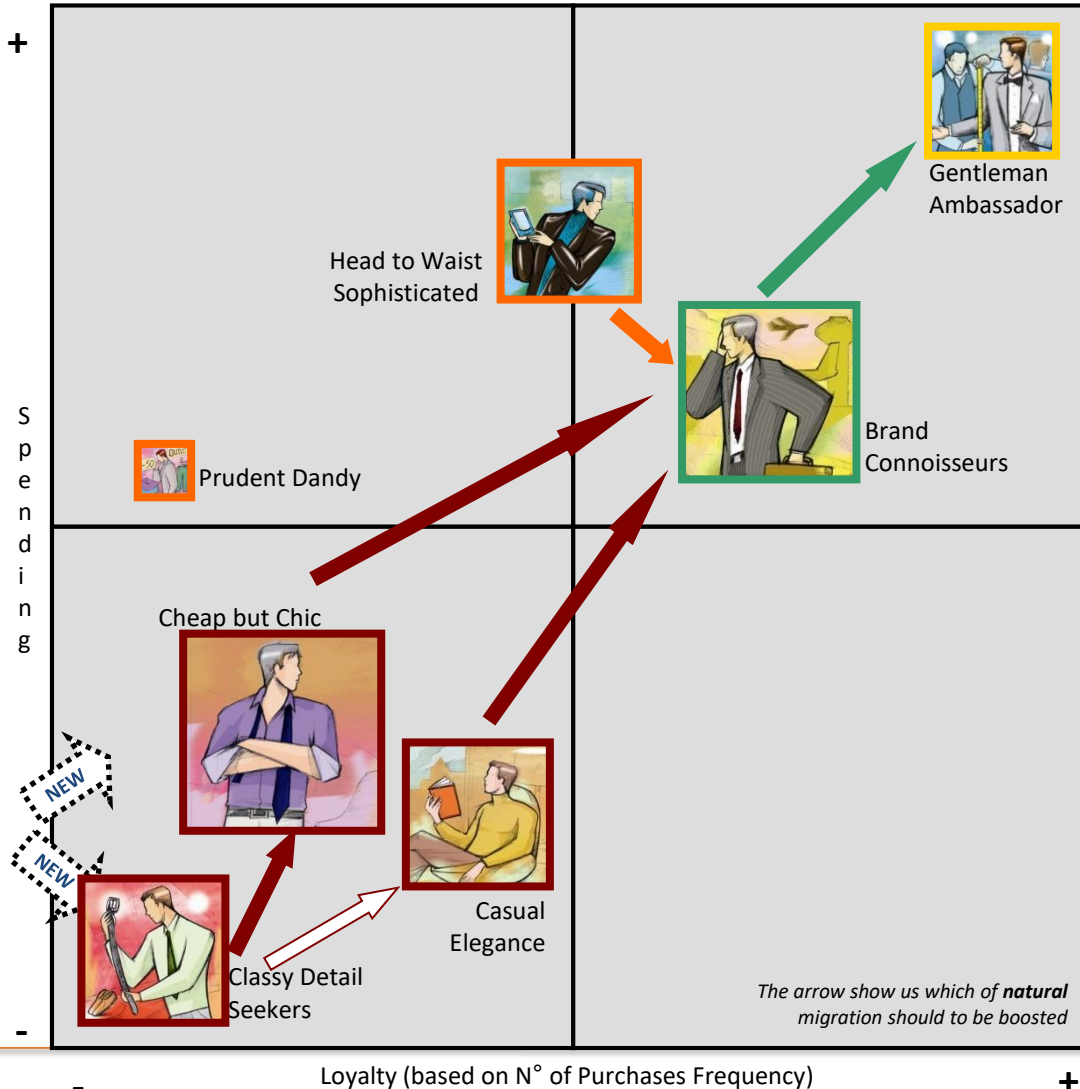
> 10.000

RETAIL CUSTOMERS: CLUSTERIZATION

CLUSTER	SALES	ATTITUDE	PROFILE
Brand Connoisseur	Zegna collections (EZ, ZZ, ZS), all categories	High spender, loyal	Old and slightly more foreign
Cheap but Chic	Formal collections (EZ), shirt and ties	Low spender, not loyal	Young , domestic and bargain seekers
Prudent Dandy	Formal collection (EZ, CO), sleeve unit	Medium high spender	Bargain seekers, European and old
Classy Detail Seekers	Accessories , shoes and sleeve unit of formal collections (EZ, CO)	Medium spender, not loyal	Mainly young and slightly more foreign
Gentleman Ambassador	MTM formal collections (EZ, CO), sleeve unit	Very high spender, loyal	Domestic , old , not emerging countries
Head to Waist Sophisticated	All collections , sleeve unit (ZZ,EZ) and outerwear (ZS)	Medium high spender	Asian
Casual Elegance	Sportive: knitwear outerwear and trouser	Low spender	Mainly American and Chinese

A DESIRABLE "ROAD MAP"

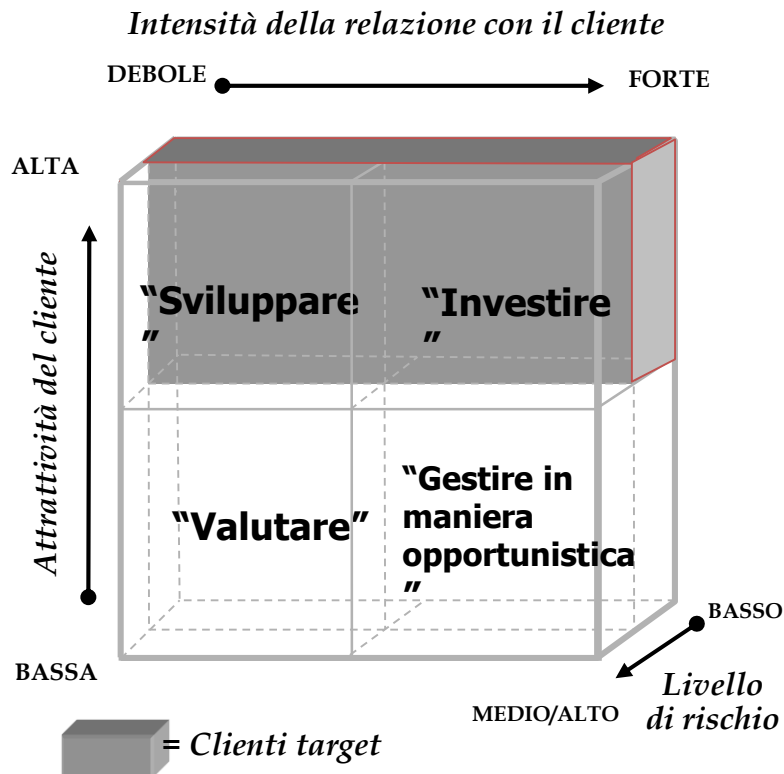
Ermenegildo Zegna



- **1- Gentleman Ambassador:**
customers to be delighted
- **2/3- Head to Waist Sophisticated and Prudent Dandy:**
improve loyalty offering other products (Retention / Cross Selling)
- **4- Brand Connoisseurs:**
improve spending (Repeat Buy / Up Selling)
- **5/6/7- Casual Elegance, Cheap but Chic, Classy Detail Seekers:**
customers to develop, improving loyalty & spending (Retention / Up - Cross Selling)

Sviluppare algoritmi per approssimare esigenze e comportamenti di acquisto aiuta a pianificare l'azione commerciale sui singoli clienti "target" per le aree di offerta individuate

- Matrice di "profiling" della clientela Corporate -



- Algoritmi di "targeting" per area d'offerta -

Gestione Transazioni

- Sviluppo servizi telematici (Corp. Bkg; Cash Pooling;)
- Sviluppo operatività transazionale

Finanziamenti

- Sviluppo finanziamenti a MLT e a BT

Estero

- Sviluppo operatività nel comparto Estero Merci

Gestione Liquidità

- Sviluppo prodotti di Tesoreria
- Sviluppo prodotti di Investimento della liquidità

Corporate Finance

- Sviluppo operazioni di Corporate Bonds, Securitisation e IPO (Initial Public Offering)

Altre Aree

- Sviluppo attività di consulenza ambientale

Definire l'attrattività di un cliente, un esempio

ATTRATTIVITA'

Dimensione del cliente	xx%	■ Fatturato dell'ultimo anno	xx%	■ Potenzialità del cliente di generare ricavi
Analisi prospettica del cliente	xx%	■ Variazione del fatturato negli ultimi anni	xx%	■ Potenziale di crescita del cliente
		■ Variazione risultato economico negli ultimi anni	xx%	■ Capacità di generare reddito del cliente
Analisi per Branchia di Attività Economica		■ Previsione livello di investimenti per Branchia nei prossimi tre anni	xx%	■ Capacità di generare reddito del cliente
		■ Rapporto sofferenze su impieghi ultimi 2 anni	xx%	■ Livello di rischio della Branchia di appartenenza
Posizionamento geografico	x%	■ PIL prospettico della Regione nei prossimi due anni	xx%	■ Potenzialità economica territoriale

Definire l'intensità della relazione, un esempio

INTENSITA' DELLA RELAZIONE

Reddittività assoluta	xx%	■ Margine di intermediazione (valore assoluto) dell'ultimo anno	xx%	■ Livello di contribuzione del cliente in termini di ricavi
Reddittività relativa	xx%	■ Margine di intermediazione su masse totali (impieghi + raccolta diretta + raccolta indiretta totale)	xx%	■ Reddittività dei volumi
		■ Margine da servizi su margine di intermediazione	xx%	■ Qualità della composizione del mar. di intermediazione
Penetrazione	xx%	■ Utilizzato Banca su utilizzato Sistema	xx%	■ Quota di mercato relativa della Banca sul cliente
		■ Numero di banche segnalanti	xx%	■ Pressione competitiva
		■ Indice di cross selling	xx%	■ Capacità di promuovere un'offerta ampia
		■ Durata del rapporto	xx%	■ Fidelizzazione del cliente alla Banca

Contatti - Cliente -- Finestra di dialogo pagina Web

Banca Intesa Contatti --> Cliente --> Pianificazione attività - FREITE RGV

Profiling	Posizionamento C.E.	Posizionamento S.P.	Area di Offerta				
Periodo di riferimento: 31/12/2002							
Valori in.000 di Euro							
Rischio Livello di rischio: B8880 Gestione autorizzata: N.D.	Media Filiale	Media RAE (Segmento)	TARGET ☒ MANTENERE ☐ CONTRO-TARGET ☐				
Attrattività Fatturato: 78991 42314 13006							
Intensità della relazione							
Margine d'Intermediazione: 169,91 -46,58 14,44 ROCA %: N.D. N.D. N.D. Margine da servizi su Margine d'intermed.%: 24,13 36,92 45,13 Utilizzato banca su Utilizzato sistema %: 08,94 26,88 17,32			ALTA Attrattività BASSA DEBOL FORTE Intensità della relazione				
-"Profiling clientela impresa"- (Livello di rischio basso)			☒				
<table border="1"> <tr> <td>"Sviluppare"</td> <td>"Investire"</td> </tr> <tr> <td>"Valutare"</td> <td>"Gestire le iniziative opportunistiche"</td> </tr> </table>			"Sviluppare"	"Investire"	"Valutare"	"Gestire le iniziative opportunistiche"	☐
"Sviluppare"	"Investire"						
"Valutare"	"Gestire le iniziative opportunistiche"						
Stampa Annulla							

- Descrizione videata -

La schermata permette di visualizzare il posizionamento del cliente nella matrice di Profiling e di verificare ulteriori dettagli riguardanti i tre indicatori che contribuiscono a definire il posizionamento del cliente: Rischio, Attrattività ed Intensità della relazione.

Gli indicatori sono valorizzati in relazione al singolo cliente, alla Media di Filiale e alla Media del RAE del segmento (Direzione) al quale il cliente appartiene.

- Descrizione pulsanti -

- Annulla: consente di uscire dalla schermata e di tornare al Menu di accesso

Riferimenti libri di testo

- Blythe Cedrola Martin Cap. 12 pp.
344-356