

IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGER

di Riccardo Pio Campana*

Come si configurava il dirigente privato nel passato e come lo si configura oggi, l'obiettivo di questo lavoro è proprio quello di inquadrare giuridicamente la figura del dirigente privato partendo dalla qualificazione del passato di questa figura associata esclusivamente al datore di lavoro fino ad arrivare ai giorni nostri dove un mercato del lavoro sempre più complesso e sulla spinta del fenomeno di estensione su scala mondiale dei rapporti umani chiamato globalizzazione ha imposto la proliferazione di nuove figure dirigenziali all'interno soprattutto delle multinazionali ma anche delle più piccole imprese. L'analisi effettuata verte quindi in primis sullo studio dei più importanti istituti giuslavoristici a tutela dei diritti del dirigente privato, in un secondo momento si è cercato di sviluppare le nuove tipologie verso cui tale figura si sta spingendo anche mediante peculiari forme di low manager venutesi a creare, o sulla spinta del diritto stesso, il cui esempio più noto è il dirigente preposto alla sicurezza dei lavoratori ai sensi del D.Lgs. 81/2008, o sulla scia dell'evoluzione sociologico-economica verso cui si orienta il mercato del lavoro stesso, a tal fine ci si è soffermati sull'innovativa figura del Customer Relationship Manager il cui ruolo non è fissato nella canonica concezione manageriale di "gestire il personale" per fini meramente produttivi, ma nel ricercare, organizzare ed innovare le modalità e gli strumenti, anche attraverso la gestione del personale preposto, per allacciare e mantenere stabili i contatti tra il cliente e l'azienda al duplice scopo dell'aumento della produttività dell'impresa e della fidelizzazione del cliente che in tal modo diviene indirettamente parte dell'azienda stessa. Attraverso un' inquadramento geneticamente giuridico della figura del dirigente privato, nelle pagine seguenti si cercherà di evidenziare come il mercato del lavoro sta gradualmente modificando figure che in passato si reputavano apparentemente cristallizzate, esaltando il ruolo di una disciplina giuridica trasversale, quale è il diritto del lavoro, che cerca di comprendere, inquadrare e governare tali mutamenti nel mercato del lavoro del villaggio globale.

Sommario: 1. Premessa. 2. Dalla Marketing relazionale al CRM. 3. Il Customer Relationship Management. 4. Conclusioni.

1. Premessa

Una delle figure manageriali più innovative è il Low Management preposto

* Laurea Magistrale in Giurisprudenza conseguita in Bari il 11 luglio 2009.

Dalla tesi di laurea: *Evoluzione della figura del dirigente privato: dal datore di lavoro al customer relationship manager.*

alla gestione del Customer Relationship Manager (CRM).

L'importanza e il ruolo delle risorse intangibili (intangibile asset) e in particolare delle relazioni esterne nella determinazione del valore dell'impresa è ormai riconosciuto all'interno del mondo aziendale. Le relazioni con la domanda, infatti, sono ritenute fondamentale determinante del valore d'impresa, e le forme di relazione con gli altri soggetti esterni all'impresa, come i fornitori e i partner tecnologici, assumono invece rilevanza in funzione della capacità di potenziare l'offerta di mercato dell'impresa, e quindi di rafforzare le

relazioni con la clientela. In questo caso si può quindi parlare di capitale relazionale che l'impresa deve salvaguardare, gestire e accrescere. Il Customer Relationship Management (CRM) rappresenta la risposta a questa esigenza delle aziende di migliorare la loro capacità di gestire le relazioni con i propri clienti, "fidelizzarli" e accrescere il loro valore futuro.

2. Dal marketing relazionale al CRM

Indubbiamente il marketing è nato per rispondere all'esigenza di aumentare la vendita - di prodotti o di servizi - aumentando anche le quote di mercato, e di conseguenza i profitti delle aziende; quindi, con una finalità squisitamente efficientistica.

In base, invece ad una prospettiva recente, la finalità del marketing sarebbe un po' diversa, puntando più sulla qualità delle relazioni con i clienti, e quindi ponendosi come obiettivo la fidelizzazione dei clienti già acquisiti; l'obiettivo è il miglioramento progressivo del servizio offerto in modo da soddisfare qualsiasi genere di aspettative, passando ad un modello rivolto più all'efficacia.

Le radici originarie di questo mutamento di paradigma si ritrovano in C. Gronroos, secondo cui: "il marketing relazionale è finalizzato a creare, mantenere e sviluppare relazioni con i clienti ed altri partner in modo tale che possano raggiungere obiettivi e vantaggi comuni. Ciò avviene grazie ad un vicendevole e continuo scambio di promesse ed al loro mantenimento".

Questa filosofia presuppone che i consumatori preferiscano avere una relazione continuativa con una sola organizzazione, anziché cambiare di continuo fornitore alla ricerca di valore; oltre alla considerazione che per l'azienda costa molto meno conservare un cliente acquisito, che attrarne uno nuovo: infatti

mantenere i clienti acquisiti consente di ammortizzare notevoli costi di avviamento, quali quelli promozionali e pubblicitari, costi operativi e temporali, e anche l'investimento di tempo necessario per conoscere il cliente.

Il punto di forza del marketing relazionale sta nell'aver individuato cosa è più importante e quindi fa rimanere fedele il cliente al proprio fornitore di servizi: la relazione personale/personalizzata o comunque la sensazione che i propri bisogni sono capiti, ascoltati e soddisfatti; in una parola, il cliente non vuole essere considerato un numero, uno dei tanti, ma vuole invece sentirsi importante, vuole essere "coccolato".

Questo è proprio il "valore aggiunto" che fa sì che si è più inclini a conservare una relazione "quando ciò che si riceve (qualità, soddisfazione, benefici specifici) supera ciò che si dà (costi monetari e non monetari)".

Le modalità per arrivare alla fidelizzazione del cliente vanno dalla "segmentazione", all'individuazione dei "profili", alla misurazione "dell'attrattività", alla scelta del "target-obiettivo", fino ad arrivare a "segmenti formati da un solo cliente" o alla "customizzazione di massa".

Infatti, partendo dalla considerazione che i servizi, per la loro natura, sono difficilmente standardizzabili e quindi anche l'erogazione non è mai uguale a se stessa, si valorizza l'erogazione one to one dell'offerta. "One to one significa rapporto con il cliente in modo che lui percepisca di avere una relazione diretta con l'azienda, significa offrire a ogni cliente ciò che gli interessa. L'eterogeneità perseguita in maniera sistematica si può trasformare in una strategia efficace di personalizzazione. L'idea sottostante - quella di sviluppare un servizio su misura per rispondere ai bisogni di ciascun cliente - si addice molto bene ai consumatori d'oggi, che pretendono di essere trattati come individui e che

vogliono vedere soddisfatti i loro bisogni specifici”.

Passare dal prodotto al mercato significa rendersi conto che non è sufficiente avere una buona offerta e dei prodotti di qualità.

I passi per il marketing one to one sono i seguenti: segmentare il mercato; segmentare il prodotto; offrire al segmento di mercato il di prodotto che gli interessa. Non è detto che il prodotto debba essere diverso; può essere lo stesso prodotto, ma offerto con modalità e argomenti diversi.

Un punto fondamentale è quello, pertanto, del monitoraggio delle relazioni, che può essere effettuato attraverso due strumenti fondamentali: l'indagine sulla percezione del servizio (c.d. customer satisfaction, che sarà trattata più avanti), e l'utilizzo di un database clienti dal quale risulti chi sono i clienti (nomi, indirizzi, numeri di telefono, dati anagrafici, ecc.), qual è il loro comportamento d'acquisto, quali sono i ricavi e i costi che generano, quali sono le loro preferenze e le loro abitudini, e tutte le altre informazioni rilevanti per la loro segmentazione. In questo caso, oltre agli aspetti organizzativi e gestionali, la tecnologia informatica assume un peso fondamentale, perché proprio le modalità di raccolta e di utilizzo delle informazioni e dei dati contenuti del database costituiscono per l'azienda un presupposto fondamentale per la progettazione e realizzazione di una strategia di CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).

3. Cos'è il Customer Relationship Management

Come è ormai ben noto, il cliente riveste un ruolo determinante all'interno dell'impresa e senza esagerazione lo si potrebbe definire “il re”. L'impresa il cui obiettivo non è solo quello di sopravvivere sul mercato ma, in primis, cerca di vincere

la concorrenza per arrivare al successo, deve cercare di soddisfare al meglio il proprio cliente.

Il CRM nasce proprio dalla considerazione che mantenere relazioni commerciali con clienti acquisiti costa meno che acquisire nuovi clienti. Il Customer Relationship Management stabilisce un nuovo approccio al mercato che, come detto poc' anzi, pone il cliente e non il prodotto al centro del business.

Partendo dal presupposto che è impossibile soddisfare i clienti se non li si conosce e tenendo conto che il valore di un cliente non lo si può misurare in base al suo ultimo acquisto effettuato nella nostra azienda, bensì per tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare in futuro, la strada vincente da percorrere è quella del CRM.

Ciò significa imparare a conoscere chi sono i clienti, capire i loro desideri e soddisfarli.

Il CRM è il nuovo strumento di marketing di questi anni. Alla base, però, ci sono le tecniche di database marketing ben note e applicate da tutte le aziende che fanno del business-to-business. Esistono sull'argomento molte definizioni e svariate scuole di pensiero, anche se tutte finiscono poi per confluire nella stessa filosofia di business, e cioè “mettere il Cliente al centro del processo di marketing”.

Innanzitutto, possiamo definire il CRM come un approccio integrato, cioè una nuova modalità di management che integra concetti e strumenti di marketing (marketing relazionale, one to one, ecc.), di sistemi informativi (soluzioni software e hardware, tecnologie di contatto dei clienti, tecnologie di organizzazione dei dati cliente ecc.) e di organizzazione (ripensamento dei processi, sistemi di incentivazione, competenze, ecc.). Da ciò si evince che il Customer Relationship Management è una disciplina sia della gestione aziendale sia tecnologica. Essa punta a gestire le relazioni con i clienti in modo da ottimizzare i ricavi, la redditività, la soddisfazione del cliente e

la sua fidelizzazione. Essa utilizza l'Information Technology per monitorare tutti i modi in cui un'azienda interagisce con i suoi clienti e analizzare tali interazioni per massimizzare il valore nel tempo dei clienti (dal punto di vista dell'azienda) e al tempo stesso massimizzare il loro grado di soddisfazione.

Una soluzione di CRM è molto utile per capire quali sono i clienti da cui deriva la fetta più consistente dei profitti. E' stato rilevato infatti che, mediamente il 20% dei clienti di un'azienda fornisce circa il 65% dei profitti, un altro 20% contribuisce per il 25% e il restante 65% apporta il rimanente 10%.

Il CRM si estende ai partner commerciali dell'impresa responsabili della vendita ai clienti. Il PRM (Partner Relationship Management) utilizza in buona parte gli stessi dati, strumenti e sistemi del CRM per ottimizzare la cooperazione tra l'impresa e suoi partner commerciali. Se un'azienda non vende direttamente ai clienti ma opera attraverso distributori o dettaglianti, il PRM aiuta questi canali a vendere direttamente ai clienti.

Esso mette a disposizione dell'impresa e dei suoi partner commerciali la capacità di scambiare informazioni e di distribuire lead ("dritte" su potenziali clienti) e dati sui clienti, integrando la generazione di lead, i pezzi, le promozioni, le configurazioni degli ordini e la disponibilità.

Inoltre esso mette a disposizione dell'impresa strumenti che consentono di valutare le performance dei suoi partner, verificando che i migliori di essi ricevano supporto di cui hanno bisogno per aumentare la percentuale di tentativi di vendita andati a buon fine.

In definitiva possiamo dire che siamo in presenza di un CRM quando l'azienda è dotata di un sistema informativo che registra in modo organizzato tutti i contatti con clienti e potenziali clienti, immagazzina le informazioni e le utilizza

per ritagliare offerte mirate a segmenti di clienti; e ancora: "con il termine Customer Relationship Management si identifica un insieme di strategie, metodologie, processi e software che consentono alle organizzazioni di valutare i bisogni attuali e il potenziale di ogni singolo cliente/segmento di clientela e di definire offerte e servizi sulla base del profilo specifico.

Quindi le funzioni del CRM sono: ampliare e migliorare i punti di contatto con i clienti; tenere traccia delle interazioni tra azienda e clienti; sfruttare le interazioni per conoscere il valore dei clienti e poterli segmentare; far evolvere l'offerta dell'impresa, in modo da aumentare la fedeltà e massimizzare la redditività dei clienti attuali; investire sullo sviluppo di prodotti e servizi da offrire a ogni singolo segmento della clientela; automatizzare le attività di marketing, vendita e customer service per incrementarne la produttività; incrementare il fatturato e i profitti.

4. Conclusioni

A conclusione di questo studio si può senz'altro ritenere che il dirigente riveste un ruolo centrale nella comprensione del mutamento del mercato del lavoro nonché del diritto stesso in quanto diventa anche testimonianza della trasversalità del diritto del lavoro che si spinge verso discipline diverse dall'ambito giuridico come l'economia, la comunicazione e l'antropologia.

La figura del dirigente diventa paradigma del recepimento del fenomeno globale e riesce prima del diritto a rispondere alle questioni che il mercato impone, si scompone la figura dirigenziale originale in nuove forme partorite dal linguaggio anglosassone come "top, middle e low manager".

Il low manager a sua volta si dirime in numerose e differenti tipologie che, come

analizzato, possono essere indirettamente richieste dal diritto (come nel caso analizzato più specificatamente dal D.Lgs. 81/2008) o da nuove esigenze comunicative afferenti al ramo economico del “marketing”, ed in particolar modo si è scelto di discutere della figura del “Customer Relationship Manager”.

Deve essere necessariamente ricordato che tale particolare analisi è stata possibile grazie allo studio preliminare delle radici giuridiche della figura del dirigente privato e della sua “collocazione normativa” mediante l’analisi degli istituti propri del diritto del lavoro preposti alla tutela dei diritti del dirigente.

Bibliografia richiamata:

HANSMANN HENRY, KRAAKMAN REINER, *Il ruolo essenziale dell’organizational law*, in *Rivista delle società*, 2001 fasc. 1 pp. 21-85.

LAMONICA S., PIRACCINI M., VENEGONI D., *Customer Relationship Management: strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente*, Ipsoa Editrice, 2002.

MEUCCI M., *Nota sentenza Cassazione n. 12860 del 28/12/1998*, in *Riv. Giur. Telematica “dirittolavoro”*.