



*Dipartimento di Economia e management*  
*Cattedra Economia e gestione delle imprese*

## TITOLO

“L’EVOLUZIONE DEL CUSTOMER RELATIONSHIP  
MANAGEMENT: DA HENRY FORD A INGVAR KAMP RAD”

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

CANDIDATO

Alessandro Ciucci

Matr. 172871

ANNO ACCADEMICO

2013/2014

## *Indice*

<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....</b>	<b>6</b>
1.1 Le varie forme del CRM .....	9
1.2 Le attività comuni di interazione con i clienti .....	14
1.3 La gestione del “churn” .....	18
<b>2. HENRY FORD E IL PRIMITIVO CRM .....</b>	<b>21</b>
2.1 La strategia di produzione “sell-oriented” .....	25
2.2 La tecnologia di produzione: il flow shop e la logica “push” .....	29
2.3 La gestione dei reclami e la customer loyalty .....	33
<b>3. INGVAR KAMPRAD E L’IDEA “IKEA” .....</b>	<b>36</b>
3.1 Tecniche e strategie di vantaggio competitivo .....	40
3.2 Distribuzione e sostenibilita’ .....	45
3.3 La figura del Prosumer .....	48
<b>4. LE NUOVE FRONTIERE DEL CRM .....</b>	<b>51</b>
4.1 Le linee guida del CRM ed i fattori chiave.....	54
4.2 La comprensione del ruolo del cliente.....	58
4.3 Il CRM nel settore bancario italiano: il caso “Banca Monte Paschi di Siena” ..	61
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>65</b>
<b>RIVISTE SPECIALIZZATE E SITOGRAFIA .....</b>	<b>67</b>

## PREMESSA

In questo mio lavoro di tesi intendo analizzare quelle che sono le caratteristiche principali del customer relationship management e, in particolare, il processo di evoluzione che lo ha visto protagonista nelle realtà aziendali dell'ultimo secolo.

L'analisi che affronto non si limita esclusivamente al delineamento delle proprietà del Crm visto come mero strumento di strategia aziendale, bensì approfondisce il ruolo che questi ha avuto all'interno dei contesti aziendali di due società leader per eccellenza tra il XIX e XX secolo: Ford Motor Company<sup>1</sup> e Ikea.

Apparentemente così lontane e contrastanti, queste due grandi multinazionali sono capaci di dare una rappresentazione tecnico-storica completa dell'implementazione strategica del Crm e dunque, mantenendo costantemente l'attenzione e il riferimento su di esse, la mia intenzione è quella di rappresentare l'evoluzione dei processi di gestione del rapporto con i clienti in maniera chiara e realistica.

Le caratteristiche generali e specifiche del Crm, insieme alle sue varie tipologie, sono descritte nel I capitolo. Non si tratta di un'analisi tecnica del processo fine a se stessa, bensì di un'introduzione completa e generale che possa delineare il modo in cui al Crm è stato lentamente affidato il compito di "portare la voce del cliente all'interno dell'azienda"<sup>2</sup> e come la sua struttura sia progressivamente diventata l'interfaccia di tutte le strategie aziendali che insieme concorrono al processo di customer loyalty.

---

<sup>1</sup> Ford Motor Company è il nome adottato dalla società fondata da Henry Ford nel 1903. Nel principio il primo nome fu Detroit Automobile Company che, sfortunatamente, andò presto in bancarotta.

<sup>2</sup> COSTABILE, "IL CAPITALE RELAZIONALE", Milano, Mc Graw-Hill, 2001, p.223.

L'obiettivo del II capitolo è descrivere, sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista storico, l'evoluzione dell'approccio al mercato da parte della multinazionale "Ford Motor Company". In particolare il mio fine è descrivere la strategia di mercato "semplicemente" orientata alla produzione di massa (sell oriented) ignorando le esigenze, i reclami ed i suggerimenti dei clienti.

All'interno del III capitolo, al fine di realizzare e far comprendere il parallelismo evolutivo, viene sviluppata l'analisi specifica della realtà Ikea, azienda che ha visto nascere e crescere la figura del "prosumer". Le idee produttive e strategiche dei due fondatori di Ford Motor Company e Ikea, rispettivamente Henry Ford e Ingvar Kamrad, descrivono pienamente il diverso approccio utilizzato nei confronti del mercato e della differente interpretazione del customer relationship management.

L'obiettivo è quello di rappresentare così in maniera analitica come è avvenuta l'implementazione fisica delle strategie del Crm, delle cause che lo hanno portato ad essere uno strumento aziendale indispensabile e dei risultati quantitativi raggiunti da chi ha saputo trarre vantaggio dai suoi infiniti benefici.

La mancata comprensione dei benefici del Crm diventa la principale barriera al successo<sup>3</sup> della maggior parte delle multinazionali di oggi e se all'inizio del '900 non si avvertiva l'esigenza di inserire le richieste e le aspettative dei clienti nelle prerogative aziendali, oggi la figura del customer è protagonista in ogni realtà aziendale di successo.

Il capitolo finale del mio lavoro vuole tentare di osservare fin dove il Crm è capace di spingersi.

---

<sup>3</sup> BAGNARA, DONATI, SCHAEEL, "CALL & CONTACT CENTER", strategie di Customer relationship Management nelle imprese private e pubbliche, Milano, Il Sole24ORE, 2002, p.16.

Al fine di comprendere i comportamenti intrinseci dei clienti, di identificare nuove prospettive di business, ricavare trend e identificare pattern di sviluppo, nelle grandi multinazionali vengono sempre più spesso adottate strategie capaci di acquisire ed elaborare informazioni e dati sui customer, tramite processi cosiddetti di “business intelligence”.

Nella costruzione di una struttura di business intelligence di successo è necessario tenere in considerazione che accanto ad una solida architettura hardware di base bisogna saper collegare la gestione dell’informazione con il suo uso trasversale nell’azienda, per consolidare il rapporto con il cliente.

Ad oggi infatti tali sistemi aiutano a capire l’andamento delle proprie attività e definiscono le modalità di intervento per la fidelizzazione dei clienti, la creazione di valore aggiunto e creano i presupposti per le attività di marketing management volte ad attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli in portafoglio.

## 1. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.

Il Crm mette in evidenza il passaggio da un modello di business product oriented ad un modello di business client oriented. Nel primo caso, l'organizzazione è focalizzata sul prodotto e sulla modalità di inserimento di esso nel mercato avendo come obiettivo la creazione e la massimizzazione della market share.

Nel secondo caso, il cliente traina la costruzione della catena del valore dell'azienda: le scelte strategiche dell'organizzazione hanno come punto di riferimento le esigenze ed i bisogni della clientela. Ciò provoca un cambiamento di prospettiva.

Un approccio di tipo reattivo basato sulla semplice soddisfazione del cliente non è più sufficiente a generare valore per l'impresa, ora è necessaria una relazione continuativa. Il customer deve essere coinvolto in un processo di co-evoluzione del prodotto/servizio caratterizzato da comunicazione e interazione tra le parti, partecipando attivamente al sistema di offerta.

Tale co-evoluzione si sviluppa attraverso un processo che:

- Stabilisce, sviluppa e massimizza una relazione impresa/cliente duratura e di valore;
- Accumula e utilizza le informazioni sui clienti per creare customer loyalty;
- Amplia il concetto di vendita da un atto singolo ad un processo continuativo che coinvolge tutti i componenti dell'azienda.

Le organizzazioni di successo sono quelle che osservano e riconoscono attentamente la rivoluzione del cliente di oggi e sono predisposte ad accettare questa sfida ai livelli più

alti di servizio<sup>4</sup>. Per qualsiasi organizzazione o istituzione (pubblica o privata, a scopo o non a scopo di lucro, orientata al servizio o al prodotto), il customer relationship management rappresenta la leva su cui investire per conseguire vantaggio competitivo ed eliminare la concorrenza.

Secondo i dati riportati da Idc (International data corporation), in Europa attualmente più del 50 % delle aziende ha in fase di attivazione o elaborazione un progetto di Crm. La percentuale sale al 60-62% per le società con un numero di lavoratori superiore a cinquemila. Tuttavia, sempre secondo Idc, se nel 2000 il rapporto investimenti in licenze per software Crm e la spesa in servizi era di 10 a 1, fino a poco tempo fa la spesa in servizi aveva raggiunto quota 35 miliardi di dollari, contro un costo delle licenze di soli 3 miliardi. Ciò è accaduto per il fatto che ancora in pochi usano il Crm come strumento per aumentare la profittabilità degli investimenti: il 67% delle aziende ignora persone e processi e tende a focalizzarsi sui sistemi tecnologici di Crm.

Utilizzando come punto di partenza l'analisi della domanda di mercato e mantenendo costante l'attenzione sulla risposta dei clienti ad un determinato prodotto/servizio offerto, l'azienda che al giorno d'oggi ricerca il vantaggio competitivo deve essere in grado di recepire ogni tipo di segnale proveniente dall'ambiente esterno.

Attraverso il customer relationship management, l'impresa attua strategie volte a mantenere alto il grado di fiducia che un cliente abituale ha nei confronti della stessa, creando prodotti e servizi ad alto livello che possano soddisfare le esigenze più ricercate e stringendo un rapporto di fiducia tale da far percepire al cliente che egli stesso è parte integrante delle scelte aziendali. D'altra parte, nei confronti dei clienti

---

<sup>4</sup> ROBERT L. DESATNICK, "Un cliente per sempre", Milano, Editoriale Itaca, 1991, p.19

non ancora “fidelizzati”, l’azienda intraprende un percorso complesso e articolato per sviluppare una customer loyalty duratura e di valore.

In una prima fase, il cliente che usufruisce di un prodotto/servizio deve registrare una condizione di soddisfazione personale: se tale condizione si dovesse registrare ripetutamente, il rapporto azienda-cliente inizierebbe a consolidarsi.

Successivamente avviene una sorta di personalizzazione della relazione: il cliente inizia a sentirsi riconosciuto da un’azienda con la quale inizia a rapportarsi sapendo di “non essere uno qualunque”. Al cliente vengono concesse opportunità e vantaggi di classe superiore che accrescono la sua consapevolezza di possedere potere all’interno dell’organizzazione.

In questo momento il processo di “fidelizzazione” è completo: il cliente richiede di essere continuamente coinvolto e servito con attenzione ma sarà anche in grado di non fare caso e accettare eventuali errori compiuti dall’azienda stessa.



## 1.1 Le varie forme del Crm.

Il Customer relationship management assume definizioni e interpretazioni differenti a seconda del contesto in cui viene inserito. Una tipica classificazione prevede quattro tipologie di Crm: strategico, operativo, analitico e collaborativo<sup>5</sup>.

Il Crm *strategico* è tipico di una strategia di business focalizzata sull'inserimento ed il mantenimento in portafoglio dei clienti più redditizi. Tale strumento permette di creare ed erogare un valore maggiore rispetto a quello delle aziende concorrenti.

La diffusione di questa cultura all'interno dell'azienda si avverte da molti punti di vista: struttura di sistema, leadership, miti e storie nati attorno al brand.

Le aziende che adottano questo tipo di strategia allocano le risorse in modo tale da implementare continuamente il valore del prodotto/servizio offerto al cliente e incentivano i loro dipendenti a ragionare e a comportarsi solo ed esclusivamente in prospettiva del soddisfacimento del cliente.

L'automazione dei processi di customer relationship quali marketing, la vendita ed il servizio clienti viene definita Crm *operativo*.

Attraverso delle applicazioni software tali funzioni vengono integrate ed automatizzate, migliorando tutti i processi organizzativi volti al supporto dei clienti.

Ad esempio, l'automazione del sistema marketing prevede l'uso della tecnologia da parte degli operatori i quali, recuperando informazioni sui clienti, mettono in atto iniziative di comunicazione ed offerte mirate. Tale situazione è molto frequente a ridosso di: scadenze di contratto, festività e richiesta di semplici informazioni.

---

<sup>5</sup> BUTTLE, ORNATI, "CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. TEORIE E TECNOLOGIE", FrancoAngeli Editore, 2012, p.13

Le strategie adottate dalle aziende tramite i loro operatori prendono avvio proprio in momenti specifici come quelli descritti precedentemente, in cui un semplice evento provocato dal cliente ( ad esempio una chiamata ad un call center) innesca un processo comunicazione-offerta.

Ogni qualvolta un evento (*trigger*) lascia presagire l'intenzione da parte del cliente di voler cambiare o semplicemente "guardarsi attorno", vengono implementati sistemi di Crm operativo volti ad innescare un'offerta capace di trattenere il cliente.

L'automazione dei processi di vendita, altrimenti detta "sales-force automation (SFA)", è diventata un "must" in contesti business-to-business poiché garantisce parità competitiva tra le imprese.

La tecnologia SFA è applicata al fine di migliorare e standardizzare il processo di vendita. In tale processo è possibile distinguere diverse fasi quali: individuazione dei potenziali clienti, scelta dei clienti prioritari, ricerca e definizione dei loro bisogni, sviluppo, creazione e presentazione di una proposta di offerta, valutazione delle eventuali obiezioni ed infine chiusura della vendita.

Un software SFA permette alle aziende di associare a ciascun proprio venditore un determinato tipo di cliente, permettendo lungo il processo di vendita di individuare le varie opportunità che si profilano. Ciò comporta l'introduzione di un metodo che consenta al management di sviluppare una visione predefinita di ogni ciclo di vendita ed un linguaggio uniforme per la gestione delle eventuali problematiche.

Attraverso i dati storici e le stime effettuate dal settore vendite si creano le giuste previsioni e, una volta giunte le informazioni circa bisogni e prerogative dei customer,

il software permette ai clienti di profilare il contatto ed assegnarlo al personale di vendita più adeguato.

I “profilatori” si basano sul metodo: “se la scelta è A allora B potrà essere obbligato, necessario o non compatibile”. Per esempio, se un cliente sceglie un prodotto dalle specifiche ben definite, ciò escluderà senza dubbio tutte le altre scelte di produzione che siano o troppo costose o non compatibili.

L’automazione dei processi di vendita inoltre prevede un sistema di generazione di preventivi e proposte. Il venditore inserisce nel software SFA il nome del cliente, il codice del prodotto, le quantità richieste e le modalità di consegna ottenendo automaticamente un preventivo. In tal modo si implementano modalità di scelta ottima di prezzi, soluzioni e servizi personalizzati particolarmente utili nei casi in cui il prodotto ricercato sia molto complesso sotto tutti i punti di vista precedentemente descritti.

L’ultimo elemento del Crm operativo è la “service automation” (automazione dei servizi). Tale sistema, secondo i produttori di software Crm, consente a tutte le aziende che lo sviluppano di aumentare la produttività, ridurre i costi ed alzare il livello di efficienza, efficacia e soddisfazione dei clienti. Per gestire i servizi relativi a prodotti a largo consumo e basso costo (ad esempio telefoni e fotocamere) sono utilizzati punti vendita specializzati, risorse web e contact centre che hanno il ruolo di stabilire il primo contatto con i clienti.

Attraverso chiare istruzioni, quest’ultimi sono in grado di interagire con il sistema ( ad esempio sfruttando il servizio di risposta vocale interattiva: IVR) rispondendo a voce o

digitando la tastiera numerica. Se il problema dovesse persistere, il procedimento prevede la restituzione del prodotto o l'intervento di un terzo fornitore di servizi. Per quanto riguarda invece le attrezzature "capital intensive", la service automation non prevede lo stesso tipo di modello utilizzato per i prodotti più comuni. Questa fattispecie prevede di norma due fasi: una fase di diagnostica ed una successiva fase di eliminazione delle problematiche che, a differenza del caso dei piccoli prodotti, si svolge direttamente nel luogo dove si trovano le apparecchiature. La service automation fornisce all'operatore del reparto gli strumenti, i manuali di riparazione e un costante resoconto dello stato di avanzamento della riparazione direttamente su di un proprio dispositivo elettronico. Tutte le informazioni ricevute sono sincronizzate con il software Crm centrale che, in questo modo, è continuamente e puntualmente aggiornato.

La fase di "reportistica" di tutti i dati relativi ai clienti viene sviluppata dal Crm *analitico*.

Esso rappresenta la tipologia di Crm che negli ultimi anni è presa più in considerazione dalla maggior parte delle imprese. Attraverso un'analisi intelligente infatti garantisce risposte precise a domande frequenti, ad esempio: quali clienti possiamo definire più importanti? Quali clienti potrebbero rispondere positivamente ad un'offerta particolare? Chi di loro è invece più incline a passare dalla parte della concorrenza? Il processo può portare l'azienda a sviluppare una diversa strategia a seconda delle categorie di clienti: i clienti dal valore potenziale elevato sono gestiti attraverso contatto diretto mentre i clienti di valore inferiore attraverso call centre. Inoltre, il Crm analitico permette di personalizzare modalità e contenuti di comunicazione per ogni

segmento di clientela, facendo aumentare la probabilità che il cliente accetti un'offerta.

Tutti i dati raccolti sono reperibili in archivi aziendali suddivisi per aree: vendita, amministrazione, marketing e servizi con l'aggiunta di dati provenienti dall'esterno riguardanti gli stili di vita e le informazioni socio-demografiche.

In generale un sistema di Crm analitico offre strumenti potenti per campagne di acquisizione nuovi clienti e "retention" di quelli in portafoglio, unito al fatto che offre la prospettiva di programmi di up e cross selling.

L'ultimo tipo di Crm è quello *collaborativo*. Due imprese caratterizzate da differenti catene del valore possono decidere di allineare processi, tecnologie e personale per servire il pubblico con maggior efficacia ed efficienza, sviluppando attività congiunte di marketing, ricerca di mercato e sviluppo di nuovi prodotti. Il fine di tale sistema all'avanguardia è accrescere l'attrazione, la retention e lo sviluppo dei clienti.

Le difficoltà dal punto di vista del collegamento fisico di due realtà aziendali che nella maggior parte dei casi sono distanti tra loro vengono superate tramite tecnologie avanzate come: l'Enterprise 2.0<sup>6</sup>, scambio elettronico di dati, e-business, video conferenze (oltre naturalmente ai comuni sistemi fax, telefono e posta elettronica).

In questo modo la distanza fisica viene ridotta e le catene del valore è come se si fondessero in una sola, provocando una potente condivisione di informazioni e una riduzione degli sforzi complessivi.

---

<sup>6</sup> Enterprise 2.0 è il termine coniato da Andrew McAfee (direttore associato del Center for Digital Business presso la MIT Sloan School of Management) nel suo libro omonimo per descrivere l'uso dei cosiddetti strumenti del Web 2.0 a supporto delle strategie di collaborazione tra aziende.

## *1.2 Le attività comuni di interazione con i clienti.*

Il Crm coordina tutte le operazioni di interazione e collegamento con i clienti, suddivise in maniera strategica per aree geografiche (ad esempio in Italia: Nord-Est, Nord-Ovest, Centro, Sud e Isole). Finora ho descritto in linea generale le principali tipologie di approccio alla customer relationship con l'obiettivo di dare una sintetica ma allo stesso tempo completa analisi del fenomeno.

In realtà, nell'impresa di oggi, il manager convive costantemente con ulteriori situazioni e dinamiche di natura molto più pratica: tutte le teorie e le semplici idee di business devono essere fisicamente attivate dall'organizzazione. Non è sufficiente capire ma è fondamentale creare valore in un universo aziendale come quello di oggi che non lascia spazio a errori di valutazione e strategie approssimative.

Il cliente, nel momento in cui opta per il "nostro prodotto", deve avere la sensazione che ciò è stato progettato e fatto apposta per lui, come se in per un istante quella azienda si fosse dimenticata del resto della popolazione e si fosse concentrata esclusivamente su di esso. Ikea sarà l'esempio più estremizzato ma forse più calzante che ad oggi il vantaggio competitivo si può ottenere solamente se il customer identifica quella determinata impresa come fonte inesauribile di fiducia quotidiana.

Si possono dunque riassumere due attività (nella maggior parte dei casi) comuni di interazione con i clienti: l'acquisizione del cliente potenziale e il mantenimento e lo sviluppo dello stesso. Nel paragrafo successivo verrà identificata una terza attività comune di interazione che prevede le procedure da adottare qualora il cliente decidesse di abbandonare l'impresa: la gestione del "churn".

*L'acquisizione del cliente potenziale.* Secondo Philip Kotler, "il marketing è l'arte di trovare, mantenere e sviluppare clienti redditizi". L'acquisizione del cliente è un processo attraverso il quale si cercano nuove relazioni generatrici di business, si valutano le corrispondenze tra le esigenze del cliente e l'offerta e le priorità dell'impresa fornitrice, si effettua la prima vendita e si evade il relativo ordine per garantire la completa soddisfazione del cliente.

I manager vedono nell'acquisizione dei clienti un processo di identificazione e selezione graduale in cui, partendo inizialmente da una vasta base di clienti potenziali, vengono eliminati i clienti con una bassa prospettiva in termini di profitto e continuità. I clienti potenziali di un'azienda possono essere classificati in due gruppi: lead e inquiry<sup>7</sup>.

I lead sono i nominativi di aziende che potrebbero essere interessati all'offerta dell'impresa fornitrice raccolti all'interno di un database. A tali aziende, selezionate in precedenza attraverso dati statistici, fatturato, settore, collocazione geografica ed interessi principali, l'impresa invia pacchetti personalizzati di informazione e schede informativa sull'evento.

L'obiettivo di questa prima fase, definita "lead generation", è la creazione di contatti aziendali che vengono spesso suddivisi tra database clienti e database di mercato. Nei primi sono immagazzinate tutte le informazioni riguardanti i clienti pregressi e attuali: caratteristiche principali, i prezzi delle singole transazioni con i relativi profitti, stima della quota di mercato posseduta dal cliente e prassi e politiche utilizzate nelle precedenti occasioni. Nei database di mercato invece sono raccolti indirizzi e

---

<sup>7</sup> JAMES C. ANDERSON, "BUSINESS MARKET MANAGEMENT", Etas, 2005, p.401

nominativi di manager chiave, oltre a una breve descrizione informativa dell'azienda in cui lavorano. In Italia, oltre alle società specializzate in list management, le principali fonti provengono da pubblicazioni, riviste specializzate ed albi professionali.

Dopo una prima vasta raccolta di clienti potenziali si passa ad una fase successiva in cui alcuni dei clienti precedentemente contattati hanno risposto all'offerta mostrando interesse: gli inquiry. Queste due attività interrelate, definite insieme "prospecting period" lavorano come "setacci" sempre più sottili attraverso cui scorrono solamente le aziende dal potenziale maggiore. In questo momento l'organizzazione, per realizzare pienamente l'acquisizione, ha il compito di esporsi completamente nei confronti del customer scelto e sarà perciò necessario: programmare un primo incontro per capire le reciproche esigenze, dimostrare il valore negoziando la prima vendita, concludere la transazione e decidere se continuare a servire il cliente.

*Mantenimento e sviluppo del cliente.* Sempre più spesso i manager tendono a massimizzare i loro profitti finanziari compensando gli sforzi sostenuti nella fase di acquisizione dei nuovi clienti e, a tale scopo, custodiscono e coltivano un portafoglio di relazioni con essi duraturo nel tempo. Il mantenimento e lo sviluppo del nuovo cliente è il processo attraverso il quale l'impresa soddisfa nel tempo le esigenze del nuovo cliente in maniera superiore rispetto a tutta la più vicina concorrenza e persegue costantemente la crescita e la continuità del cliente stesso, attraverso il conseguimento di un vantaggio reciproco.

E' importante dunque sottolineare che per creare valore tra manager e cliente ci sia un continuo scambio di informazioni sullo stato di preferenze ed esigenze reciproche.

L'azienda deve saper giocare d'anticipo e rispondere con professionalità e competenza



ai cambiamenti e, proponendo beni e servizi personalizzati, deve riuscire a creare un rapporto quasi di partnership con il cliente, cercando di rendersi per questi indispensabile. In cambio, riuscirà a proteggere o a implementare la propria quota sugli acquisti del cliente e raggiungere gli obiettivi della sua strategia del mercato.

### 1.3 La gestione del “churn”.

Molto spesso può accadere che qualcosa possa cambiare nei rapporti azienda-cliente o azienda fornitrice-azienda cliente. Col tempo infatti le relazioni pre-esistenti si deteriorano a causa di tanti fattori e l'abbandono dei clienti è diventato un fenomeno talmente frequente che è entrato a far parte degli strumenti customer relationship management.

Stime ed esperienze dimostrano che il rapporto azienda-cliente tende a disgregarsi in maniera molto più rapida rispetto al rapporto azienda fornitrice-azienda cliente data la facilità con cui nascono per esempio prodotti sostitutivi. Le imprese nuove entranti nel settore hanno tutto il tempo necessario per osservare dall'esterno le dinamiche e attuare una strategia ben definita che generalmente è selezionata tra leadership di costo o differenziazione.

Nel primo caso, il “new comer” adotta una strategia tendente a limitare i costi degli input produttivi (generalmente lavorando in outsourcing) per portare sul mercato un prodotto competitivo con un prezzo di vendita leggermente superiore al costo marginale. In casi estremi esistono anche politiche di “prezzo predatore”: le imprese che le adottano in un primo momento offrono il bene/servizio ad un prezzo tale da non ricoprire i costi di lavorazione e sviluppo, per poi innalzarlo nel momento in cui abbiano acquisito sufficiente quota di mercato. In più, se un minimo comporta novità a livello di caratteristiche, il prodotto è comunque visto come nuovo e la novità può “fare gola”.

Nel secondo caso la strategia per raggiungere vantaggio competitivo prevede l'erogazione di un prodotto/servizio che vuole sottomettere le imprese già presenti nel

settore creando un prodotto differenziato. Accompagnata da una politica di marketing compulsiva e convincente, un'azienda fornitrice ad esempio riesce a stipulare contratti profittevoli con aziende del settore proprio, puntando sul fatto che si tratti di un prodotto diverso dagli altri per caratteristiche e che più si addice alle esigenze specifiche di quella azienda-cliente. Tale situazione può provocare il cosiddetto "abbandono del cliente" (*churn*) e la sua gestione prevede due grandi attività: retention e collection.

La *retention* del cliente rappresenta tutte le operazioni atte a cercare di trattenere i clienti che hanno espresso anche implicitamente qualche segnale di insoddisfazione. Per mantenere un cliente fedele a quella che è stata per lungo tempo la propria azienda di riferimento è necessario creare offerte mirate e, potrebbe sembrare paradossale, ma un cliente a cui è stato risolto un problema ha una tendenza ad instaurare un nuovo rapporto di fiducia con il brand, maggiore rispetto a tutti quei clienti che non hanno ancora avuto alcun problema. Ciò probabilmente accade in quanto il cliente ha avuto modo di constatare quali sono le conseguenze nel momento in cui qualcosa dovesse andare storto. Tra i principali strumenti di customer retention possiamo identificare: offerta di prodotti e servizi di qualità maggiore, creare e far percepire la convenienza a prezzi ridotti, usare un approccio personalizzato tenendo in considerazione il life time value, chiedere opinioni, aprirsi ed organizzarsi in maniera migliore verso il cliente, dimostrare gli immediati e significativi benefici della nuova scelta e ringraziare.

Un ramo della retention si focalizza sulle azioni proattive nei confronti della *customer base* ad alto valore, ovvero quei clienti che rispetto agli altri hanno contribuito in

maniera più netta e determinante nei confronti dei profitti dell'azienda. Vengono infatti sviluppate iniziative rivolte esclusivamente ai customer ad alta equity e finalizzate ad incrementare la loro sensazione del valore diadico tra essi stessi e l'azienda.

L'attività di *collection* esula un po' dagli strumenti appartenenti al customer relationship management: è l'insieme di operazioni volte a recuperare i crediti che l'organizzazione possiede nei confronti dei clienti ormai in uscita. Tale procedura deve essere accompagnata da un forte lavoro di responsabilizzazione di manager e dipendenti; è giusto infatti che venga fino alla fine tutelata la customer satisfaction anche in un momento così delicato. Recupero crediti e mantenimento del cliente rappresentano un trade-off fondamentale e la riuscita di uno coinvolge inevitabilmente anche l'altro.

Da questo concetto trapela una figura del cliente sensibile a ogni tipo di iniziativa condotta dall'impresa ed effettivamente questi lo è per davvero: l'impresa deve avere sia un atteggiamento di scusa, in quanto è accaduto sicuramente un qualcosa di inaspettato, sia la determinazione nel ristabilire l'equilibrio nei rapporti<sup>8</sup>. E se anche l'impresa non ha commesso nessun errore, comunque un difetto c'è stato: qualcun altro è stato più bravo.

---

<sup>8</sup> VERGANI E., "IL CLIENTE E' IL NOSTRO RE", Il Corriere della Sera, 14 Aprile 2000.

## 2. HENRY FORD E IL PRIMITIVO CRM.

Al fine di comprendere al meglio il processo evolutivo del customer relationship management ed il ruolo che questi sta avendo nella storia imprenditoriale internazionale è importante analizzare i motivi che lo hanno reso così essenziale in termini di business strategy e fattore di vantaggio competitivo.

Il mondo aziendale presente è costituito da fortissima competizione in ogni settore ed anche le aziende storicamente solide ed inossidabili hanno dovuto fare i conti con le imprese nuove entranti, strategicamente volte all'eliminazione dell' incumbent.

In passato la situazione era diversa; è sufficiente tornare indietro nel tempo di circa un secolo per notare l'eclatante differenza tra ieri ed oggi. Prima era l'oggetto in sé per sé ad essere visto come novità e perciò ricercato in quanto in circolazione ne esistevano ben pochi.

Il modello di riferimento più calzante per descrivere tale situazione è la Ford Motor Company fondata da Henry Ford nel 1903, azienda automobilistica leader in quel tempo che godeva di monopolio quasi assoluto all'interno del mercato: il vantaggio competitivo era raggiunto facilmente in quanto il prodotto "automobile" rappresentava la novità del momento. Ciò potrebbe risultare banale ma l'obiettivo è descrivere come l'azienda, se non avesse cambiato il proprio orientamento sarebbe stata rapidamente scartata dal mercato di oggi.

Il top gamma di Ford era rappresentato dalla “Ford Model T (Tin Lizzie)” che resterà in produzione per diciannove anni ininterrottamente e toccherà quota quindici milioni di esemplari venduti.<sup>9</sup>

Grazie alla Ford T, l’automobile smette di essere un ostentatorio e snobbistico hobby riservato ad una ristretta cerchia di facoltosi diventando un facile e versatile mezzo per garantire la mobilità individuale, all’altezza di tutti i bisogni ed accessibile senza l’investimento di ingenti di capitali.

Secondo Robert Lacely, biografo ufficiale ed esperto della persona di Henry Ford, la Ford Model T avrebbe avuto inoltre un ruolo sociale aggregativo importantissimo: l’automobile cessa di essere un mezzo di trasporto per le persone, diventando uno strumento fedele per il lavoro e la professione, fonte di benessere sociale e reddito: una sorta di complemento antropomorfo dell’individuo che, insieme alla radio, trasformò l’America da continente di agglomerati individuali in una vasta comunità.

Sotto un certo punto di vista, Henry Ford andò oltre gli obiettivi di customer satisfaction: nonostante non li avesse per nulla considerati fu capace di raggiungere, nei termini descritti precedentemente, un risultato considerevole e utile a lungo termine.

L’imprenditore americano credeva infatti che i primi consumatori dell’output produttivo della sua industria fossero gli stessi operai, creando così una politica di vendita a basso costo, tagliando i tempi di produzione in modo tale da immettere sul

---

<sup>9</sup> ALTORIO E., “FORD MODEL T”, L’enciclopedia dell’automobile”, anno VI numero 13.

mercato un'automobile ogni 15 secondi ed innalzando il salario tra cinque e sette dollari a giornata: erano così sufficienti due mesi lavorativi per acquistare la Ford T.<sup>10</sup> Agli operai erano destinati servizi di welfare aziendale (abitazioni, scuole ,assistenza): un ulteriore elemento di quel processo di regolazione sociale che identificava l'universo aziendale come un luogo in cui il lavoratore era autosufficiente e non necessitava di controllo sindacale.

“L'importante è mantenere ogni cosa in movimento e portare il lavoro alle maestranze, non le maestranze al lavoro. Questo è il principio della nostra produzione e i nastri trasportatori sono semplicemente uno dei molti mezzi che servono a questo fine”[Ford, 1926].

La strategia adottata da Ford, di cui nei paragrafi successivi ne vedremo l'implementazione fisica, vedrà la sua fine nel 1941, quando le pressanti forze sindacali, in seguito al *National Labor Relations Act*, portarono l'azienda al fallimento.<sup>11</sup>

L'idea del lavoratore come primo consumatore ebbe successo per alcuni anni ma dovette fare i conti con le inevitabili mutazioni di mercato: la standardizzazione dei contratti di lavoro e la formazione di movimenti operai spinsero le aziende nate in quegli anni a razionalizzare i propri processi produttivi in funzione di numerose variabili di contesto.

Le politiche relazionali nei confronti dei clienti iniziarono a mutare proprio in conseguenza di tali eventi: terminò la produzione di massa basata sul “one best way” e sulla produzione snella che tanto contribuirono al successo del modello del big

---

<sup>10</sup> TONINELLI, “STORIA D'IMPRESA”, Il Mulino, 2012, p.160.

<sup>11</sup> BARCA F., “STORIA DEL CAPITALISMO ITALIANO”, Virgolette, 2010.

business americano a favore di strategie di differenziazione, leadership di costo e più in generale di prime filosofie di customer relationship management.

Per quanto riguarda Ford ed il Fordismo si può parlare di un tipo di Crm primitivo, interpretato in maniera adatta al contesto storico di riferimento ma purtroppo fallimentare nei confronti dei profitti aziendali di lungo periodo.



## 2.1 *La strategia di produzione “sell-oriented”.*

Alle accresciute dimensioni delle imprese si accompagnò un nuovo modo di produrre. Per venire incontro a una larga massa di consumatori nel mondo, c'era bisogno di prodotti standardizzati, con caratteristiche sempre identiche e riconoscibili ovunque. Le imprese produttrici di beni di consumo e servizi si trovarono di fronte a soddisfare una domanda che sempre più assumeva dimensioni di massa. La produzione cominciò così ad essere in serie dando vita a una vera e propria produzione di massa, senza alcun tipo di distinzione per esigenze dei consumatori, localizzazione degli impianti e andamento del mercato ma semplicemente orientata alla vendita (sell oriented). Ciò contribuisce a spiegare la tendenza allo sviluppo di tecnologie labour saving<sup>12</sup>, ad alta intensità di risorse e di capitale che accelerarono la spinta verso una veloce meccanizzazione.

Henry Ford rappresenta il precursore di una nuova visione di industria in cui le leve competitive erano rappresentate da economia di scala e dalla rivoluzione del concetto di mano invisibile di Adam Smith: la linea guida degli inizi del '900 era infatti rappresentata dal paradigma chandleriano della “mano visibile”, che sottolineava l'importanza di un nucleo manageriale di coordinamento che consentiva all'impresa il pieno sviluppo delle sue potenzialità produttive. Ciò assumeva carattere ancora più realistico quando essa si trovava alle prese con prodotti nuovi e tecnologicamente

---

<sup>12</sup> BABBAGE C., “ON THE ECONOMY OF MACHINERY AND MANUFACTURES, London, C.Knight ,1832

complessi, per i quali non poteva fare affidamento su risorse e procedure già esistenti:<sup>13</sup> era il preludio al big business americano e alla nascita della grande impresa. Il cliente era inevitabilmente soffocato dall'ombra della nuova industria ed il suo ruolo, così essenziale al giorno d'oggi, veniva relegato a mero strumento di guadagno. "Non è l'azienda che paga i salari, l'azienda semplicemente maneggia il denaro. È il cliente che paga i salari". Così Ford vedeva la figura del consumer facendo apparentemente cadere tutti i pilastri del customer relationship management.

In realtà l'idea fordiana era qualcosa che andava oltre le apparenze: la sua fu una vera e propria rivoluzione in quanto egli fu il primo che comprese (in modo adeguato all'epoca) l'importanza del cliente al fine di raggiungere vantaggio competitivo . La Ford T infatti era un veicolo semplice, di poche pretese ma dalla grande funzionalità, di questa ne furono prodotti milioni di esemplari ma non ne fu mai modificato telaio o carrozzeria e prestazione (velocità max. 67,5 km/h) .

Le prime Ford T venivano costruite tutte rigorosamente dello stesso colore nero pece. Era compito dei clienti personalizzarle, dando così vita ad una mercato floridissimo come quello dei ricambi e degli accessori. Tra i primi oggetti obbligatori e vitali da dover acquistare erano compresi una serie di gommini di varia grandezza da applicare in maniera distribuita sulla vettura, per attenuare e smorzare le frequenti e violente vibrazioni che si manifestavano mentre l'automobile era accesa. Veniva considerato invece optional meno importante lo specchietto retrovisore: una battuta di quel periodo storico diceva che i milioni di possessori delle Ford T non erano interessati a

---

<sup>13</sup> CHANDLER A.D, " LA MANO VISIBILE. LA RIVOLUZIONE MANAGERIALE NELL'ECONOMIA AMERICANA", Angeli, 1981

ciò che accadeva alle loro spalle , ben sapendo che lo avrebbero visto passare davanti velocemente.

I clienti Ford dovevano inoltre dotarsi di numerosi altri oggetti, ad esempio: una miscela per arrestare le perdite del radiatore, un kit per le forature, un disco rifrangente rosso da fissare al tergo della vettura, dato che non possedeva luci posteriori.

Il famoso scrittore americano John Steinbeck (1902-1968) ricordava di non dimenticare mai durante i suoi viaggi un sacchetto di farina di mais: se il radiatore avesse perso acqua egli ne versava un pugno in maniera tale che l'acqua bollente, cuocendo il mais, lo trasformava in polenta utile a bloccare la falla.<sup>14</sup>

Tutti questi “optional obbligatori” sono fondamentali per comprendere la business strategy di Henry Ford e ciò che lui considerava come Crm: di automobile ne esisteva una ed una sola( colore nero) e con le caratteristiche descritte, il cliente era libero di personalizzarla e differenziarla (in maniera obbligata).

I reclami e le critiche erano trattate in modo freddo e disinteressato, il cliente era assoggettato ad un inevitabile destino e non aveva molte alternative: “non trovare la colpa, trova il rimedio. Ognuno di noi può ottenere una Ford T colorata di qualunque colore desideri, purchè sia nero”. [Ford]<sup>15</sup>

Purtroppo è necessario registrare una conseguenza di questo fenomeno che non tardò a manifestarsi. Come “first mover”, Ford impone inevitabilmente alla classe sociale medio borghese uno standard insostituibile in quel momento che, accompagnato alla

---

<sup>14</sup> MC GRAW T., “CREATING AMERICAN CAPITALISM”, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1998.

<sup>15</sup> WYATT W., “HENRY FORD’S LIFE CHANGING LESSONS”, Kindle Edition, 2013

pura vendita del prodotto volta a coprire più quota di mercato possibile, condiziona la vita reale della maggior parte della popolazione del luogo.

Le esigenze della produzione che provocarono l'appiattimento e la standardizzazione dello stile di vita della persona, si associarono nella realtà quotidiana al conformismo dei comportamenti, indotto dal fatto che la società finiva per suggerire agli individui come agire, come vestirsi e cosa comperare.

La società era ormai costituita da centinaia di individui riconoscibili solo dall'abbigliamento, rappresentati come innumerevoli spettri dagli occhi sbarrati, privi di qualsiasi valore spirituale e morale<sup>16</sup>.

Immaginiamo infatti più di quindici milioni di individui dai modi di fare identici e ripetitivi, vittime del processo di massificazione che lentamente e contemporaneamente si diffuse in molti altri mercati (abbigliamento, alimentari...).

Il paragrafo seguente sarà utile per comprendere ciò che concerne l'implementazione fisica delle strategie fordiste e i presupposti che hanno causato questo processo di decadenza sociale dell'uomo.

---

<sup>16</sup> WILKINS M., "AMERICAN BUSINESS ABROAD: FORD ON SIX CONTINENTS", Detroit, Mich., Wayne State University Press, 1964

## 2.2 *La tecnologia di produzione: il flow shop e la logica “push”.*

Se volessimo scegliere un’immagine rappresentativa della realtà di una fabbrica dei primi anni del ‘900 questa potrebbe essere di certo quella di Charlie Chaplin nel famosissimo film “Modern Times”, in cui l’attore recita la parte di un operaio del tempo alle prese con un nuovo metodo di produzione che privilegiava la produzione in serie: la catena di montaggio (assembly line).

Il protagonista del film, esasperato dagli estenuanti turni di lavoro e dalla ripetitività delle attività svolte (due o tre movimenti standard eseguiti di continuo), perde la ragione ed il controllo di sé tanto da ripetere gli stessi movimenti anche al di fuori della fabbrica, scatenando stupore ed incredulità tra i passanti.

“Modern times” rivolge una critica profonda alla classe dirigente di quegli anni manifestando in pieno le conseguenze di determinate strategie di produzione di massa.

Nel 2013 Ford ha festeggiato i cento anni della catena di montaggio: da dodici ore a novanta minuti. Il salto di qualità introdotto da Henry Ford per la realizzazione della sua Model T attraverso l’uso della catena di montaggio è racchiuso all’interno di queste cifre. Tale svolta produttiva, nonostante da un punto di vista sociale sia stata a lungo criticata, permise di ridurre drasticamente i costi degli input produttivi, facendo scendere il costo della vettura e permettendo di ultimare la fabbricazione della stessa in soli ventiquattro secondi.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> “FORD FESTEGGIA I CENTO ANNI DELLA CATENA DI MONTAGGIO”, La Repubblica, 14 Ottobre 2013.

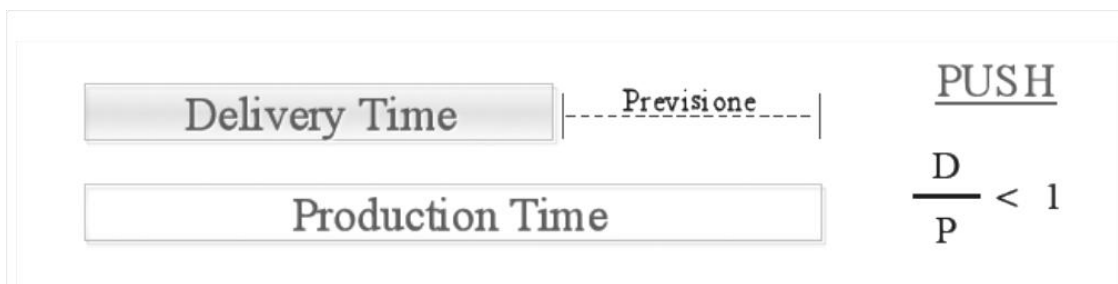
La filosofia e lo spirito di innovazione sono rimasti immutati nel corso del tempo tanto che ad oggi Ford sta sperimentando presso tutti i suoi stabilimenti sparsi nel mondo modalità di produzione avanzate che incrementano l'elasticità e la capacità di adattamento alle caratteristiche del mercato, con la possibilità di realizzare fino a 4 modelli di auto presso lo stesso stabilimento. Inoltre, nell'arco dei prossimi quattro anni, il 90% delle fabbriche Ford potrà contare su 3 turni, con un conseguente miglioramento del 30% dei tempi di produzione.

E' necessario ora comprendere quale tipo di tecnologia di produzione è stata ideata e successivamente resa oggetto di analisi e studio.

I processi di massa in genere creano elevati volumi, con bassa varietà effettiva e le attività svolte sono ripetitive e prevedibili. La mappatura di questi processi produttivi si traduce in sequenze lineari di attività attente all'eliminazione degli sprechi di tempo.

In particolare, l'obiettivo di Henry Ford era quello di creare l'output finale indipendentemente dalle effettive esigenze dei clienti.

Egli infatti utilizzava una logica di produzione definita "push" in cui non c'era spazio per l'ottimizzazione del prodotto ma predominava il cosiddetto production time: sul mercato venivano distribuiti i prodotti come se fossero beni di prima necessità, con la consapevolezza che i tutti clienti avrebbero avuto bisogno di quel bene.



**Figura 2.2(a) – Logica push**

Dalla figura emerge in maniera evidente la netta predominanza dell'orientamento alla produzione piuttosto che alla consegna del bene, intesa come sguardo alle esigenze del mercato. Quello che infatti colma il gap è il fattore "previsione di vendita" che, nella mente di Henry Ford, è dato per certo.

Ad oggi questo tipo di logica è utilizzata solamente da imprese che lavorano a flussi continui, come le aziende petrolifere e le aziende alimentari ma anche aziende di abbigliamento come Benetton hanno saputo sfruttare i vantaggi di questo tipo di produzione.

A supporto della realizzazione di questa tecnologia di produzione è fondamentale una giusta disposizione (layout) degli impianti e, nei primi anni del '900, tutto doveva ruotare attorno alla catena di montaggio. Veniva perciò adottato un layout "per prodotto" o a "celle" capace di consentire la specializzazione delle macchine, agevolare lo spostamento dei materiali, ridurre i costi per volumi elevati di produzione a supporto di un lavoro ripetitivo. Al contrario però non godeva di sufficiente elasticità in caso di guasto.

La logica utilizzata viene ad oggi definita Flow shop: la disposizione delle unità produttive segue fedelmente la sequenza operativa individuata dal ciclo di lavorazione<sup>18</sup>.

I vantaggi che Ford ricercava erano così: ridotto work in progress, elevata saturazione, qualità uniforme e ridotti tempi di ciclo. L'immagine seguente rappresenta una tipica scelta di layout degli impianti a supporto di una produzione in linea per la quale, dato

---

<sup>18</sup> SLACK N., "GESTIONE DELLE OPERATIONS E DEI PROCESSI", Pearson Education, 2007.

un ciclo di processo produttivo sequenziale, vi è la possibilità di scegliere tra tre diverse disposizioni degli impianti produttivi.

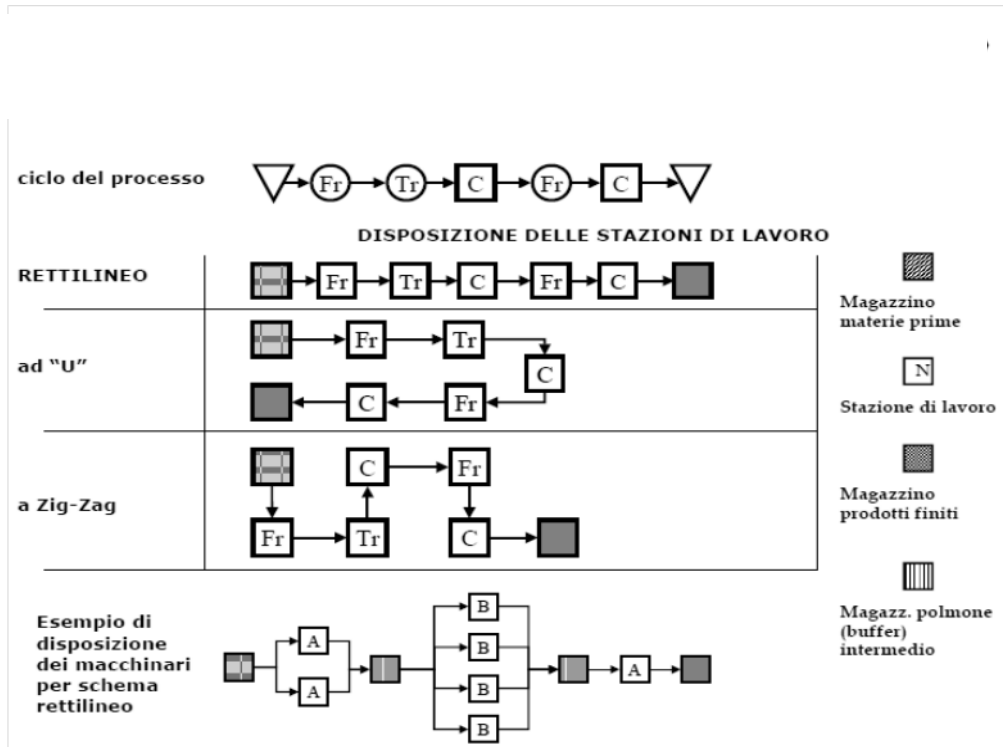


Figura 2.2(b) – Layout per linea (Flow shop)



### 2.3 *La gestione dei reclami e la customer loyalty.*

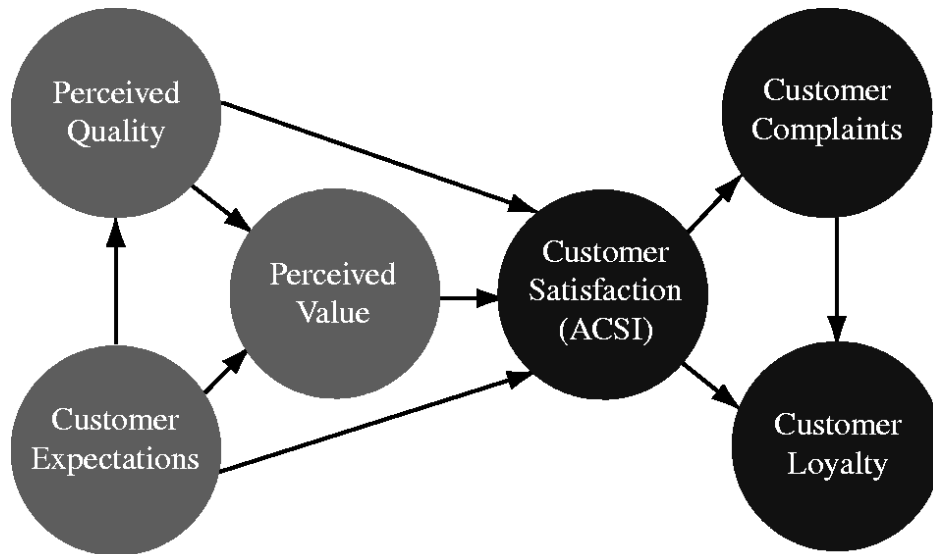
Nel corso dei precedenti paragrafi è stato più volte citato il comportamento di Henry Ford nei confronti dei propri clienti ovvero quel totale distacco e disinteressamento nei riguardi di eventuali problematiche sorte dopo l'acquisto della Ford T.

Il cambio di atteggiamento in tema di gestione dei reclami e fidelizzazione dei clienti rappresenta il trampolino di lancio verso il customer relationship management più puro che contraddistingue il mercato di oggi e vede in Ikea il precursore di questo nuovo orientamento al cliente.

Il caso Ford aprì la strada a tutte le medie e grandi imprese del mondo, chiamate a confrontarsi quotidianamente con i reclami dei clienti dopo la vendita di prodotti e servizi. Presto tutti i gruppi societari compresero che il non rimanere indifferenti alle segnalazioni dei consumatori, oltre a rappresentare un ottimo metodo per testare ulteriormente i nuovi prodotti offerti sul mercato e migliorarne quindi la produzione, poteva rappresentare un meccanismo indiretto per fidelizzare la clientela e controllare la concorrenza.

Claes G. Fornell, uno dei massimi esperti in tema di customer satisfaction, fu il primo a studiare un metodo per giungere alla quantificazione delle dimensioni latenti della soddisfazione del cliente. L'impiego di una tecnica di analisi statistica sofisticata, meglio definita con il termine ASCI (American Customer Satisfaction Index), produce risultati che dimostrano una grande affidabilità ed assicura a tutte le imprese una più dettagliata comprensione del livello di soddisfazione dei loro clienti.

Il modello ASCI è rappresentato nella figura 2.3.



**Figura 2.3 – L’American Customer Satisfaction Index**

I tre indicatori della soddisfazione complessiva del cliente (qualità percepita, aspettative del cliente, valore percepito) misurano il grado di raggiungimento o mancato superamento delle aspettative e il livello di performance del prodotto. I reclami del cliente e la sua fedeltà sono il risultato della customer satisfaction complessiva che proviene a sua volta dai risultati raggiunti dai tre indicatori antecedenti. Per misurare la fedeltà del cliente si utilizzano due parametri: una percentuale di probabilità di riacquisto ed un indicatore che dimostra come variazioni di prezzo possano far variare la domanda del prodotto stesso. L’effetto dei reclami del cliente sulla loyalty non viene specificato in anticipo ma dipende invece dall’abilità del fornitore di risolverli tempestivamente in modo che possa così proteggere e incidere positivamente sulla stessa.

L'uso da parte della quasi totalità delle imprese mondiali di questo metodo così efficace segna l'inizio del distacco dalla fredda mentalità fordiana e il lento avvicinamento all'implementazione fisica del Crm.

Addirittura la stessa Ford Motor Company è ad oggi una delle maggiori utilizzatrici del sistema ACSI e oltretutto la fautrice di un innovativo sistema di formazione e coaching delle aziende partner che si occupano del delivering (distribuzione) dei propri prodotti. Attraverso programmi di certificazione e di sviluppo delle competenze, Ford ha sviluppato progetti di formazione che comportano il trasferimento immediato di conoscenze e competenze tramite corsi di aggiornamento, dimostrazioni e seminari. Quest'ultimi riguardano le applicazioni dei clienti, i cambiamenti in atto nelle loro esigenze e le procedure operative. Ford Motor Company ha creato infatti il sistema satellitare Fordstar Network che permette di comunicare in maniera diretta i programmi di formazione e informazione sulle tecniche ai suoi principali distributori di Canada, Stati Uniti e Messico. Il passaggio successivo prevede la fase di coaching per il perfezionamento delle tecniche: esso garantisce lo sviluppo ed il rinforzo di conoscenze, competenze, risultati e comportamenti tramite l'assistenza periodica, esercizio e counselling. La realizzazione fisica di questo sistema ha permesso a Ford di gestire al meglio i rapporti con i propri partners al fine di garantire l'offerta di un prodotto che si avvicini il più possibile ai bisogni ed anche ai vizi dei propri customers. Il cliente di per sé è un soggetto imprevedibile e a tratti poco razionale ma si sta tentando anche e soprattutto attraverso i metodi descritti di conservare la sua fedeltà il più a lungo possibile: non esiste una soluzione unica per tutti i reclami ma esistono efficienti palliativi per "tamponare" tutte le difficoltà che incombono in azienda.

### 3. INGVAR KAMPRAD E L'IDEA "IKEA".

In più di sessant'anni, IKEA è partita dalle foreste della Svezia del sud per diventare un nome di spicco nella vendita al dettaglio in 40 nazioni in tutto il mondo.

La storia di IKEA comincia nel 1926, anno di nascita del suo fondatore, Ingvar Kamprad, originario dello Småland, nel sud della Svezia. Ingvar, che crebbe in una fattoria chiamata Elmtaryd, vicino al piccolo villaggio di Agunnaryd, decise molto presto di sviluppare una sua attività.

A cinque anni Ingvar Kamprad iniziò a vendere fiammiferi ai vicini e a sette anni cominciò a spingersi più lontano, spostandosi in bicicletta. Capì immediatamente che acquistandoli in grandi quantità a Stoccolma, a un buon prezzo, poteva rivenderli sempre a un prezzo basso, ma realizzare comunque un buon profitto. Il successo con i fiammiferi lo portò ad allargare la sua attività alla vendita di semi, biglietti di auguri, decorazioni natalizie e, più avanti, di matite e penne a sfera.

La svolta della sua vita avvenne nel 1943, quando Ingvar a 17 anni, ricevette un premio dal padre per il suo impegno nello studio e lo usò per dar vita alla sua attività. Il nome IKEA è l'acronimo delle iniziali del fondatore (I.K.) e di Elmtaryd e Agunnaryd, la fattoria e il villaggio dove Kamprad crebbe. Inizialmente IKEA vendeva penne, portafogli, cornici, orologi, gioielli, calze di nylon... tutto ciò di cui la gente del luogo aveva bisogno e che Ingvar riusciva a procurare a un prezzo ridotto. Quando il numero dei clienti aumentò e Ingvar Kamprad non riuscì più a recarsi personalmente da loro, iniziò a fare

pubblicità sui giornali locali e improvvisò un servizio di vendita per corrispondenza<sup>19</sup>, usando il furgoncino del latte per trasportare i prodotti fino alla stazione ferroviaria più vicina.

I mobili, prodotti da fornitori locali nei boschi vicino alla casa di Ingvar Kamprad, vengono accolti positivamente e l'assortimento viene subito ampliato: Il fondatore di IKEA vide così l'opportunità di vendere su vasta scala, con il semplice aiuto di un catalogo come mezzo per far conoscere al pubblico il proprio prodotto. Nacque così il catalogo IKEA che conosciamo oggi.

Fu un momento determinante per lo sviluppo del concetto IKEA: per la prima volta i clienti potevano vedere e toccare con le proprie mani i prodotti prima di ordinarli. L'esposizione nacque in un momento in cui IKEA era in forte competizione con il suo concorrente principale. Poiché entrambi avevano ridotto notevolmente i prezzi, la qualità dei prodotti rischiava di essere messa a repentaglio ma, aprendo l'esposizione, IKEA fu in grado di mostrare i suoi articoli mettendone in evidenza la funzionalità, la qualità e il prezzo basso. Questa innovazione riscosse grande successo: i clienti scelsero semplicemente i prodotti con il miglior rapporto qualità-prezzo. La ragione principale che spinse IKEA a disegnare da sé i suoi mobili fu la pressione che i concorrenti esercitavano sui fornitori affinché boicottassero l'azienda e il primo vero vantaggio competitivo venne raggiunto quando uno dei primi collaboratori di IKEA pensò di togliere le gambe al tavolo LÖVET per riuscire a inserirlo in macchina senza danneggiarlo durante il trasporto (packaging). Da quel momento i pacchi piatti e il montaggio fai da te divennero elementi fondamentali del concetto IKEA.

---

<sup>19</sup> BARTLETT, C., DESSAIN, V. & SJOMAN, A. (2006), *IKEA'S GLOBAL SOURCING CHALLENGE: INDIAN RUGS AND CHILD LABOR (B)*.

Nel 1958 fu inaugurato a Älmhult il primo negozio IKEA: 6.700 metri quadrati di prodotti per l'arredamento della casa. La più grande esposizione di mobili dell'epoca in Scandinavia. Durante una visita a un fornitore di cucine, Gillis Lundgren, uno dei primi collaboratori di IKEA, notò le soluzioni semplici e pratiche che caratterizzavano quelle cucine e pensò di adottarle anche per l'arredamento delle altre stanze della casa. Appena rientrato a Älmhult, si mise al tavolo da disegno e ideò la famosa cassettera TORE.

Il concetto IKEA comincia a prendere forma. Aprirono nuovi negozi IKEA e furono realizzati prodotti storici come la poltrona POÄNG e la libreria BILLY. Nel 1960 il primo ristorante IKEA apre nel negozio di Älmhult, in Svezia.

Cinque anni dopo, viene inaugurato a Stoccolma il più grande negozio IKEA.

Migliaia di persone attesero in coda l'apertura del negozio di Stoccolma, IKEA Kungens Kurva, una struttura circolare di 31.000 metri quadrati ispirata alle forme del museo del Guggenheim. Il grande successo portò all'apertura di un deposito a self-service: un altro importante passo verso il concetto IKEA. Nacque anche Accenten, dove i clienti potevano acquistare, a prezzi bassi, utensili per cucinare, di qualità.

Nel ventennio successivo si andò a perfezionare il sogno Ikea con la realizzazione dei prodotti più importanti e intramontabili che la casa svedese ha fatto nascere ed inserito nel mercato: il divano Privat (1969), le poltrone Tajt e Poem (1973-76), il tavolino Lack (1980).

Nel 1986 Ingvar Kamprad lascia la gestione del Gruppo per diventare consulente di INGKA Holding B.V., la casa madre del Gruppo IKEA, e Anders Moberg diventa Presidente e CEO del Gruppo e congiuntamente si inizia a lavorare ad un progetto di

Green Economy che sfocia negli anni 90 nell'attivazione di una strategia ambientale per garantire che tutte le attività svolte dall'azienda stessa e dai suoi collaboratori avvengano sempre sotto il segno della responsabilità ambientale.

Negli ultimi anni poi numerosi progetti sono nati attorno all'universo Ikea (Ikea Kids, Iway, Ikea Online, Ikea Foundation etc...) e hanno così contribuito ad espandere tale multinazionale in tutto il globo terrestre.



**Figura 3.0 – Punti vendita Ikea nel 2013**

**Fatturato** EUR 27,9 miliardi

**Negozi** 303 in 26 paesi

**Prodotti** Circa 9.500 in assortimento

**Collaboratori** 135.000

**Fornitori** 1.046 fornitori di arredamento in 52 paesi

**Visitatori nei negozi** 684 milioni

**Utenti sul Web** 1,3 miliardi<sup>20</sup>

**Cataloghi** 212 milioni stampati in 29 lingue

**IKEA Food** Fatturato annuo EUR 1,4 miliardi

**Produzione** Circa il 60% della nostra produzione è in Europa

<sup>20</sup> IKEA. (2010), disponibile da [www.ikea.com](http://www.ikea.com).

### *3.1 Tecniche e strategie di vantaggio competitivo.*

Fin dal 1943 la vision di Ikea è “rendere la vita quotidiana migliore per la maggior parte delle persone” con l’unico obiettivo di offrire un’ampia gamma di prodotti dall’ottimo design e funzionali per l’arredamento della casa.

Utilizzando materiali economici in un modo nuovo e minimizzando produzione , costo al dettaglio e di distribuzione, i clienti beneficiano di prezzi più accessibili. Il tutto può essere facilmente sintetizzato nel concept Ikea: “we do our part, you do yours.

Together we save money”, che mostra il focus dell’azienda svedese sulla giusta commistione tra design, valore per il cliente e soluzioni intelligenti.

Oggi il range dei prodotti Ikea contiene circa 9500 articoli d’arredamento per la casa, progettati per essere funzionali, pratici ed esteticamente affascinanti. Ogni articolo viene sviluppato dalla casa madre Ikea in Svezia, la quale è anche responsabile dell’attribuzione ad ognuno di un suo nome proprio come “Billy” o “Klippan”.

Il compito della casa madre è quello di progettare il nuovo prodotto e, successivamente, sarà compito delle 1200 industrie fornitrici sparse in più di 55 paesi di realizzare il prodotto finito. Ikea infatti possiede più di 31 uffici di servizio al commercio e allo scambio al fine di monitorare la produzione, testare nuove idee e controllare la qualità e l’andamento dei prezzi dei mercati locali.

La fornitura di materie prime proviene specialmente dalla Swedwood, un’industria manifatturiera che fa parte del gruppo Ikea e che assicura componenti e attrezzature primarie derivanti dalla lavorazione del legno. Tuttavia, il resto della produzione viene



svolta da terzi fornitori che hanno il dovere di mantenere nel loro lavoro le linee guida della casa madre: flessibilità ed investimenti limitati in capacità produttive.

L'obiettivo principale di Ikea nel momento in cui decide di espandersi in nuove aree geografiche è quello di trovare fornitori capaci di produrre una massa di prodotti "well designed" e a basso costo. Alcuni di questi si trovano nelle foreste svedesi e collaborano con Ikea sin dai primi anni della sua nascita. Altri invece possiedono la proprie fabbriche in Cina, Polonia, Germania.

Ad Ikea infatti non importa il luogo dove si trovano i propri fornitori poiché ha come obiettivo quello di instaurare con essi rapporti a lungo termine e grande è l'impegno investito nel coltivare rapporti e collaborazioni durature nel tempo.

Ciò su cui la società svedese investe non è tanto la quantità di prodotto bensì la capacità produttiva. In altre parole, "Ikea ordina 10000 ore di produzione ai propri fornitori piuttosto che 10000 librerie o scaffali".

Le operazioni di acquisto di materie prime presso i propri fornitori avvengono attraverso quattro agenzie di commercio supportate da 31 uffici di scambio e commercio sparsi in 26 paesi. Ciò significa che Ikea è sempre vicina ai propri fornitori i quali rappresentano l'unica via per il raggiungimento degli obiettivi di *leadership di costo* e mantenimento di ottime relazioni con tutte le compagnie coinvolte. Gli uffici di scambio e commercio sono inoltre responsabili del monitoraggio delle condizioni di lavoro, delle condizioni sociali, dell'ambiente esterno attorno alle fabbriche e del mantenimento delle linee guida dettate dal codice di condotta di Ikea way riguardo la fornitura e l'acquisto delle materie prime e dei prodotti finiti.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> JONSSON, P., RUDBERG, M. & HOLMBERG, S. (2008), Global supply chain planning at Ikea.

Oggi la maggioranza dei prodotti Ikea (66%) vengono acquistati da industrie manifatturiere europee. Tuttavia, il paese più grande che investe nella società svedese è la Cina. La classifica seguente mostra i 5 paesi acquirenti più importanti:

- China 18%
- Poland 12%
- Sweden 9%
- Italy 7%
- Germany 6%

L'ottimizzazione del potenziale della produzione e la concentrazione di volumi sono fondamentali al fine di raggiungere faticosamente prezzi di mercato bassi. Ikea ha inoltre sviluppato una serie di strumenti per aiutare i propri acquirenti di prodotti a scegliere i migliori fornitori sempre al fine di mantenere alto il livello di cooperazione, competizione e collaborazione. Volumi più grandi significano prezzi più bassi e l'obiettivo è far diventare i prezzi già bassi ancora più bassi. Per rendere possibile tutto ciò, IKEA firma contratti a lungo termine con i propri fornitori: ciò consente loro di effettuare i necessari investimenti e di garantire la fornitura di materie prime per un lungo periodo di tempo. In alcuni casi, IKEA può inoltre sostenere i fornitori, fornendo loro assistenza finanziaria. Questo crea impressionanti opportunità di business, consentendo ad IKEA di continuare a offrire una vasta gamma di prodotti ben progettati e funzionali all'arredamento della casa a prezzi così bassi che più persone possibili dovranno essere in grado di pagare.

Attualmente IKEA prevede di aprire 10-20 nuovi negozi ogni anno con l'obiettivo di raddoppiare le vendite entro i prossimi cinque anni. Considerando però il ritmo di

crescita delle vendite, i numerosi negozi e magazzini, e il fatto che le singole attività in alcune aree cambiano fino al 30% del loro assortimento ogni anno , la semplice pianificazione della supply chain rimane oggi una vera sfida . La supply chain di IKEA è principalmente make- to- stock ( MTS) e solo pochi prodotti sono fatti agli ordini dei clienti . Di conseguenza , l'intera supply chain è fortemente dipendente dalle previsioni di vendita.

La catena del valore appare tuttavia frammentata in quanto le regioni e i negozi hanno tradizionalmente avuto una forte influenza decisionale e un alto grado di libertà locale in termini di pianificazione e soddisfazione delle richieste di rifornimento dei prodotti e questo ha portato ad una difficile pianificazione della stessa catena di approvvigionamento, a causa dell'ottimizzazione locale ed un successivo intervento manuale in tutti i piani di essa. Inoltre , alcune regioni hanno volutamente sovrastimato la domanda al fine di garantire la consegna da parte dei fornitori dei prodotti Ikea nonostante i veri dati di mercato e ciò a sua volta ha provocato uno squilibrio in termini di copertura richiesta.

Parte della spiegazione di questo fenomeno è che IKEA ha mancato di una pianificazione tattica comune e strutturata sia della domanda sia del riapprovvigionamento . In termini di pianificazione della capacità infatti , tutte le diverse parti della catena di approvvigionamento ( negozi , magazzini , regioni , ecc ) hanno cercato di ottimizzare la propria parte della filiera produttiva , portando ad una serie di piani di approvvigionamento squilibrati, con un rendimento totale basso e instabile con tempi troppo lunghi di rifornimento.

Per ovviare a questa situazione , IKEA ha avviato un programma (un gruppo di

progetti) al fine di tenere meglio sotto controllo la propria supply chain e migliorare le prestazioni in termini di servizio, di consegna e costi .

E' stata sviluppata così una nuova pianificazione strategica globale . I suoi principi fondamentali sono: integrazione dei processi di pianificazione , pianificazione centralizzata, organizzazione , focus sulla qualità dei dati di mercato e l'uso di un supporto software avanzato.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> LIEF, C., *IKEA: Past, Present and Future*. IMD International, (2008).

### 3.2 *Distribuzione e sostenibilita'.*

Nell'universo Ikea, la distribuzione rappresenta un elemento fondamentale dell'equazione che conduce verso la creazione di prodotti per l'arredamento della casa a prezzi sempre più competitivi. I prodotti lavorati e successivamente ridistribuiti dalle imprese fornitrici verso i punti vendita Ikea sparsi per il mondo sono all'incirca 9500. In Ikea infatti, la distribuzione è ciò che rende il collegamento tra industrie e clienti il più breve possibile.

Negli anni successivi alla sua creazione , il magazzino di Ikea era una semplice "baracca" nell'Elmtaryd nel sud della Svezia, dove il fondatore della società Ingvar Kamrad, viveva con i suoi genitori. I primi prodotti venivano distribuiti tramite l'aiuto di un furgone del latte ma ad oggi la situazione è cambiata radicalmente: Ikea usufruisce di 31 centri di distribuzione in 16 paesi e, proprio da qui, i prodotti finiti vengono distribuiti in tutti i punti vendita del globo.

La società svedese inoltre lavora al fine non solo di razionalizzare e semplificare la distribuzione ma cerca anche di minimizzare il proprio impatto nei confronti dell'ambiente. Il segreto sta nel calcolare esattamente il quantitativo di prodotti necessari per soddisfare la domanda, al fine così di eliminare qualunque costo di produzione e stoccaggio.

Le caratteristiche della distribuzione possono esser così sintetizzate:

- Una rete di distribuzione globale
- Grandi volumi
- Pacchetti "flat"

- Bassi costi

L'obiettivo, naturalmente, è quello di assicurarsi che i giusti prodotti siano sempre disponibili presso il negozio in cui i clienti desiderano acquistare.

La modalità di distribuzione dei pacchetti (*flat*) comporta una maggiore efficienza di trasporto, riducendo al minimo lo spazio e immagazzinando così più pacchetti contemporaneamente. L'obiettivo è quello di ridurre al minimo il *filling rate* (tasso di riempimento) dei mezzi di trasporto e, un esempio, può essere rappresentato dalla modalità di trasporto "Hot Kettle" (bollitori): fare un uso migliore dello spazio impilando in maniera capovolta il prodotto, rende possibile l'inserimento di ben 10 prodotti in una scatola anziché 6. Risultato: meno materiali da imballaggio, meno costi di trasporto.

Ad oggi, il 60% dei prodotti finiti Ikea viene trasportato su strada, il 30% attraverso la rete ferroviaria ed il 20% via mare. Meno dell'1% viene infatti trasportato via aereo poiché l'obiettivo rimane quello di rafforzare i trasferimenti su rotaia fino a raggiungere il 40% nei prossimi tre anni.

Contemporaneamente, tutte le industrie fornitrici di prodotti Ikea hanno il dovere di presentare un "Environmental Performance Sheet" capace di illustrare nel dettaglio l'impatto che le attività di quest'ultime hanno sull'ambiente. In questo modo, Ikea ha la possibilità di intervenire tempestivamente laddove sia necessario ridurre le emissioni e l'uso di combustibile.

L'anno in cui Ikea iniziò un progetto di sostenibilità ambientale fu il 1990 e tale piano, approvato nel 1992, si articola in 10 punti chiave:

1. Sostituire il cloruro di polivinile (PVC) dall'interno di carte da parati, tessuti per la casa, doccia, tende, paralumi e mobili.
2. Ridurre al minimo l'uso della formaldeide nei propri prodotti, tra cui i prodotti tessili.
3. Eliminare l'uso di lacche conservanti.
4. Produrre un modello di sedia (OGLA) realizzata al 100% in plastica riciclata.
5. Introdurre una serie di prodotti ad aria gonfiabile per ridurre l'uso di materie prime, il peso di trasporto ed il volume.
6. Ridurre l'uso di cromo per il trattamento superficiale dei metalli.
7. Limitare l'uso di sostanze quali cadmio, piombo, PCB, PCP, e AZO pigmenti.
8. Utilizzare legno proveniente da foreste gestite in modo responsabile che reimpiantano e mantengono una diversità biologica.
9. Utilizzare solo materiali riciclabili per il packaging.
10. Introdurre il noleggio di biciclette con rimorchio per i clienti in Danimarca.

Dopo aver lavorato su queste iniziative per quasi 16 anni IKEA ha compiuto progressi sostanziali ed è diventata un luogo in cui i consumatori possono tranquillamente acquistare prodotti di garantita provenienza, confezionati, spediti e venduti nel massimo rispetto dell'ambiente.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> RETAIL MERCHANDISER. (2009), *IKEA: THE I-WAY*. Disponibile da [www.retail-merchandise.com](http://www.retail-merchandise.com)

### 3.3 *La figura del Prosumer.*

Non appena Ikea apre le sue porte al business ogni mattina, i clienti più desiderosi fanno il loro ingresso all'interno dell'edificio blu per osservare tutto ciò che il design della casa svedese ha da offrire loro. Tuttavia prima che uno di questi possa iniziare a toccare con mano i vari prodotti in esposizione, viene loro consegnato un foglio di carta ed una matita di legno. E' proprio in quell'istante che al cliente è come se fosse chiesto di indossare un berretto, tipico di un addetto alle vendite.

Camminando tra gli espositori Ikea, il singolo cliente segna sul foglio di carta il nome degli articoli, il numero del prodotto, il prezzo e la posizione che l'oggetto a cui si è interessati occupa nel magazzino. Beatamente, essi continuano il tour all'interno dell'edificio senza comprendere che quel genere di lavoro dovrebbe essere svolto da un semplice commesso, come negli altri negozi di tutto il pianeta.

Una volta terminato il giro all'interno di Ikea, il cliente prende dal magazzino il prodotto selezionato precedentemente e lo solleva all'interno del carrello: mansione tipica di un commesso regolarmente retribuito!

Dopo l'acquisto, per completare l'esperienza Ikea, al cliente non rimane altro che assemblare i prodotti acquistati.

Questa apparente coincidenza tra produttore e consumatore è stata sintetizzata nel 1980 da Alvin Toffler nel suo libro "The third wave" nella parola *prosumer*<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup>TOFFLER A., "THE THIRD WAVE, THE CLASSIC STUDY OF TOMORROW", Bantam Books, 1984



In questo modo, i clienti non hanno bisogno di attendere settimane per la consegna e godono di una maggiore scelta e di un utilizzo immediato del prodotto acquistato mentre, per Ikea, ciò rappresenta assenza di costi di distribuzione.

L'individuo è diventato inconsapevolmente parte integrante della catena di montaggio dell'industria svedese e più viene fatto uso del packaging dei prodotti finali più aumenta l'efficienza del magazzino. Tale sistema ha portato Ikea ad investire maggiormente sulla variabilità della merce in vendita che, di conseguenza, pone il cliente dinanzi a scelte di acquisto più accurate e conformi alle esigenze personali.

Al fine di facilitare ulteriormente il rapporto tra magazzino e negozio è stato ultimamente progettato un percorso espositivo all'interno del quale vengono illustrate, attraverso display, una serie di prototipi di prodotti che si trovano già all'interno del negozio Ikea. L'obiettivo è quello di stimolare la fantasia dei clienti che riescono ad immaginare immediatamente come potrebbe cambiare la loro vita quotidiana con l'acquisto di quel semplice oggetto.

In sintesi IKEA ha trasferito costosi lavori manuali sulle spalle dei loro clienti che in realtà sono semplicemente felici di fare quel "lavoro", purché possano raccogliere vantaggi immediati e trasparenti .

E' importante notare inoltre come il prosumerismo si sia diffuso all'interno della collettività in svariati settori. Nel campo della salute ad esempio viene considerato *prosumer* quel cliente che "è proattivo nel suo recupero e apporta beneficio alla collettività" (Prosumer news 2007).

In Scandinavia infatti, per evitare eccessive spese sanitarie, la fase di recupero di anziani e infortunati viene svolta direttamente nelle proprie abitazioni e non negli

ospedali. Tali sistemi di apparente somiglianza con il self-service si sono inoltre diffusi in settori commerciali. Basti pensare a strutture per il noleggio di automobili, McDonalds o le più comuni strutture alberghiere dotate di piccoli appartamenti forniti di comode cucine in cui il cliente è come se si sentisse in casa propria.

#### 4. LE NUOVE FRONTIERE DEL CRM.

I progetti di customer relationship management sono sempre più destinati verso due diversi concetti: efficienza ed efficacia. Da un lato ogni impresa ha la necessità di essere efficace sul mercato al fine di gestire in modo ottimale le relazioni con i propri clienti, accrescere la sua market share e migliorare il suo inserimento nel mercato; dall'altra parte però l'impresa necessita di essere, in tutto questo, efficiente.

Ciò significa che i settori di IT (information technology) hanno il compito di condurre attente valutazioni circa investimenti e progetti, in quanto è molto difficile comprendere quali di queste iniziative potranno avere un ritorno sugli investimenti o almeno un profitto diretto e tangibile.

Efficienza ed efficacia sono senza dubbio parole usate spesso e, a volte, non in maniera corretta. Le strade che conducono all'efficienza devono essere diverse da quelle che portano all'efficacia: l'efficienza richiede una struttura stabile, piena di regole e schemi; dall'altro lato, per conseguire l'efficacia, è necessario rafforzare motivazioni personali e capacità di iniziativa anche nelle situazioni più complicate.

Per garantire una migliore comprensione di tale aspetto, Thompson ha rappresentato in termini grafici la sottile differenza tra efficienza ed efficacia attraverso la matrice *technical core-boundary/spanning components* (1967)<sup>25</sup>.

La prima componente (technical core) rappresenta il luogo in cui vengono realizzati i prodotti ed i servizi dell'azienda: "l'efficienza" che necessita di una forte stabilità nel

---

<sup>25</sup> KOTLER P., "THE PROSUMER MOVEMENT: A NEW CHALLENGE FOR MARKETERS", (1986).

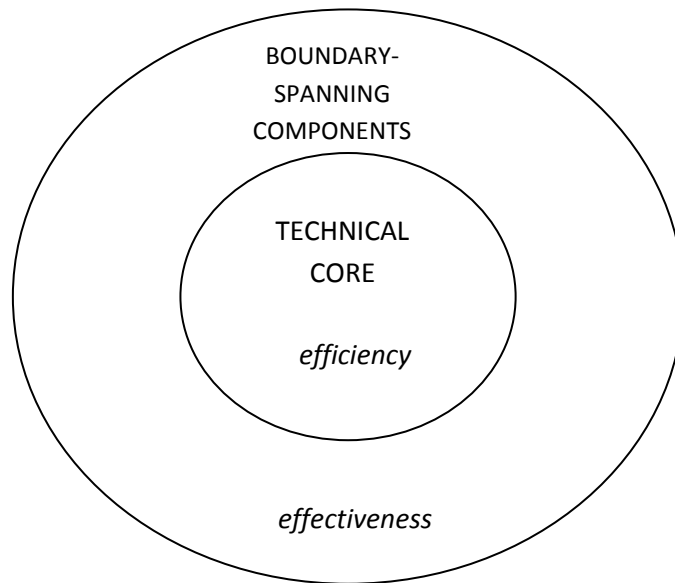
sottosistema meccanico-organizzativo (Burns and Stalker, 1961)<sup>26</sup>; la seconda componente (boundary/spanning components) invece cerca di attenuare o persino eliminare l'instabilità del settore attraverso una maggiore flessibilità nel tradurre le aspettative di mercato (*efficacia*) e, successivamente, nel trasmetterle al technical core. Il rapporto tra le due componenti della matrice risulta essere rappresentato da un'integrazione verticale: lo scopo non è semplicemente quello di coordinare le diverse funzioni bensì di trasmettere nel cuore del sistema organizzativo i bisogni, le richieste, la "voce" del cliente (Lawrence and Lorsch, 1967)<sup>27</sup>.

Tutti i tentativi effettuati in questa direzione hanno sempre prodotto scarsi risultati in termini di vendite e produzione; tuttavia, ad oggi, la tecnologia elettronica sembra l'unica capace di dare un contributo importante, poiché rafforza la conoscenza del mercato e del cliente, spesso considerati "specie imprevedibili".

---

<sup>26</sup> BURNS T., STALCKER G.M., "THE MANAGEMENT OF INNOVATION", Tavistock Publications, London, 1961.

<sup>27</sup> LAWRENCE P., LORSCH I., "ORGANIZATIONS AND ENVIRONMENT", Harvard Business Press, Cambridge, 1967.



**Figura 4.0 – Boundary/Spanning components and technical core.**

#### 4.1 Le linee guida del Crm ed i fattori chiave.

Una quantità di fattori hanno contribuito alla rilevante crescita del Crm come fonte di vantaggio competitivo. Essi possono essere suddivisi in quattro classi:

1. Market drivers,
2. Customer-related drivers,
3. Business drivers,
4. Technological drivers.

I *market drivers* hanno prodotto risultati in termini di: ambiente competitivo, standardizzazione di prodotti e servizi, riduzione dei costi transazionali, prezzi competitivi ed una saturazione/maturazione del mercato.

I *customer drivers* segnano invece la fine del marketing di massa in favore della crescita di un tipo di approccio personalizzato nei confronti del cliente.

La novità più significativa emerge dai *business drivers* capaci di applicare sia la legge dell' 80/20 (l'80% dei profitti sono prodotti dal 20% dei clienti) sia il concetto che l'acquisto di nuovi clienti è molto più costoso rispetto al mantenimento degli esistenti: i clienti fidelizzati rendono profitti maggiori rispetto ai nuovi poiché godono di una relazione con l'impresa molto più duratura.

Infine i *technological drivers*<sup>28</sup> hanno favorito lo sviluppo di strumenti comunicativi interattivi come: call-centers, soluzioni di front office, data mining ecc...

---

<sup>28</sup> RAJOLA F., "SISTEMI DI CRM E BUSINESS INTELLIGENCE NEL SETTORE FINANZIARIO", Franco Angeli, Milano, 2002.

In passato solo poche imprese decisero di introdurre sistemi di Crm, basandosi semplicemente sullo sviluppo di nuove tecnologie ma non sono state capaci né di identificare una strategia finalizzata al supporto degli obiettivi di business, né di focalizzarsi sui cambiamenti di iniziative manageriali per supportare le radicali modificazioni dei processi coinvolti.

La creazione di una strategia di customer relationship è il primo vero step in un progetto di Crm e, al fine della sua realizzazione, sono necessarie quattro fasi distinte<sup>29</sup>:

1. *Conoscenza*: è importante identificare i clienti più profittevoli.
2. *Ascolto*: l'enfasi va posta sulla fidelizzazione del cliente; è obbligatorio quindi ricercare valori chiave e necessità per ognuno di essi.
3. *Crescita*: attraverso la comunicazione ed il valore della produzione l'impresa è capace di intraprendere relazioni solide e durature con i clienti.
4. *Valutazione dei risultati*.

Inoltre, al fine di lavorare al meglio su questi quattro punti essenziali, l'impresa ha il compito di prestare relativa attenzione a due fattori cruciali: condivisione di comunicazione e conoscenza.

Per quanto riguarda la comunicazione possono essere identificate quattro sottoclassi principali:

- *Comunicazione di massa*: essa possiede un grande impatto; non è generalmente improntata su uno specifico settore ed è spesso realizzata attraverso l'uso di media e i canali tradizionali di pubblicità.

---

<sup>29</sup> Burn J.M., "THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON ORGANISATIONAL STRUCTURE", in Information e Management, n.16, Elsevier Science Publishers, Olanda, 1989.

- *Comunicazione attraverso segmenti di mercato*: l'impresa ricerca la perfetta combinazione tra il canale e la relativa frequenza d'uso, per raggiungere segmenti specifici di mercato.
- *Marketing diretto*: grazie all'uso di e-mail e telefono riesce a raggiungere una specifica porzione di mercato
- *Comunicazione personalizzata (one-to-one)*: è basata sulla diretta interazione tra impresa e cliente ed è solitamente supportata dai sistemi di Crm.

La comunicazione ha così un ruolo fondamentale in quanto mostra il livello di sviluppo della strategia di Crm in base al livello di dialogo impresa-cliente che è stato raggiunto. Per esempio, se l'impresa intrattiene rapporti superficiali con i clienti, la relazione sarà prettamente caratterizzata da aspetti di base (caratteristiche, prezzo); se al contrario l'impresa intraprende una completa relazione con il cliente sarà capace di sviluppare una profonda e duratura relazione.

Il secondo fattore cruciale è la condivisione della conoscenza del cliente e l'impresa ha il compito di realizzare sistemi capaci di ottenere informazioni riguardo ai clienti; organizzare i dati al fine di eseguire analisi efficaci; usare la conoscenza del cliente acquisita per attivare le iniziative volte alla valorizzazione di esso; condividere la conoscenza sia con il cliente sia con l'impresa.

Tutte le informazioni ottenute devono essere trasmesse ad ogni membro dell'organigramma dell'azienda, per generare una completa e radicale comprensione delle caratteristiche e dei reali bisogni dei clienti e per offrire un servizio sempre più personalizzato ed ottimale. Il valore della conoscenza può essere misurato sia come la differenza tra il costo per l'acquisizione di un nuovo cliente ed il costo per il



mantenimento dei clienti fidelizzati, sia inoltre attraverso un tasso di abbandono relativamente basso (*churn rate*).

Tutto ciò diventa possibile solo quando un programma di Crm viene arricchito attraverso strategie, sistemi di informazione e processi di re-engineering.

## 4.2 *La comprensione del ruolo del cliente.*

Data la difficoltà di trovare un' unica e corretta definizione "dell'universo del Crm", è molto più redditizio cercare di capire e testare il suo ruolo pratico, ad esempio come questo supporta il differente ruolo che i clienti assumono nei confronti dei diversi fornitori: in qualsiasi momento il cliente deve essere trattato nel modo più giusto possibile.

Il Crm interviene a favore dell'identificazione della correlazione esistente tra questi ruoli e gli interessi dell'impresa e fornisce gli strumenti tecnologici adatti che aiutano l'impresa ad interfacciarsi con i propri clienti. La maggior parte degli strumenti dipende dalla quantità di obiettivi che l'impresa vuole raggiungere ed in particolare questa dovrà essere in grado di saper scegliere tali strumenti nel giusto momento ed in base ai risultati da voler conseguire.

Una versione semplificata della tabella di Griffin (1997)<sup>30</sup> può essere utilizzata per identificare cinque tipologie di cliente in ordine di importanza:

- Cliente potenziale (uso di un prospetto)
- Cliente come un numero
- Cliente come partner di business
- E-customer
- Cliente come "immobilizzazione materiale" (asset)

La prima fase nel ciclo di vita di un cliente è la fase di "prospetto" in cui l'impresa ha l'obiettivo di convertire il cliente in un consumatore potenziale. In questa viene

---

<sup>30</sup> GRIFFIN J., "CUSTOMER LOYALTY", Jossey-Bass Publisher, New York,1997

utilizzato uno strumento tipico di Crm: il software SFA (*sales force automation*) che permette di ottenere e condividere informazioni riguardanti il cliente anche se queste provengono da numerose fonti o contatti , così da non rendere necessaria l'apertura di troppi file e la diffusione di dati e risorse.

La fase successiva considera il cliente come se fosse registrato all'interno dell'impresa e, in questo modo, vengono alla luce tutti i suoi dati: l'obiettivo è raggiunto tramite l'uso di un potente strumento, il *data warehouse*. Questa è la base per lo sviluppo di un servizio per il cliente attraverso politiche di marketing e per l'attivazione di altri strumenti, come il *data mining*.

Il raggiungimento del ruolo del "cliente come partner di business" implica il fatto che il cliente venga definitivamente interpretato attraverso un visione olistica di sé nei confronti dell'impresa. Lo strumento base che permette di migliorare il rapporto impresa-cliente fino a renderlo partner della stessa è il sistema ERP: un software capace di soddisfare i bisogni dell'azienda attraverso una stretta integrazione di tutte le sue funzioni.

Questo sistema di controllo in tempo reale della posizione del cliente può risolvere un gran numero di problemi che spesso involontariamente possono sorgere di natura comunicativa e di flessibilità procedurale.

Oggigiorno sta emergendo inoltre un nuovo modo di fare affari correlato all'uso di Internet: E-Crm<sup>31</sup>. Applicazioni tipiche per avvicinare il cliente possono essere: *multichannel e-customer interaction management (mail, chat, fax...); e-customer click stream analysis; e-customer loyalty management*.

---

<sup>31</sup> GOSTICK R., "CRM IS DEAD, LONG LIVE E-CRM", Banker, Vol.150, Articolo 893, Luglio 2000.

L'obiettivo principale dell'E-Crm è il raggiungimento di un giusto livello di integrazione tra i suoi componenti per diventare uno strumento indispensabile per le imprese attive in rete.

L'ultima fase del ciclo di vita del cliente è la sua identificazione come asset patrimoniale dell'impresa: ogni compagnia impiega risorse per preservare i beni aziendali che costituiscono il proprio patrimonio e, tali beni, sono semplicemente i clienti (Blattberg, Getts, Thomas, 2001)<sup>32</sup>.

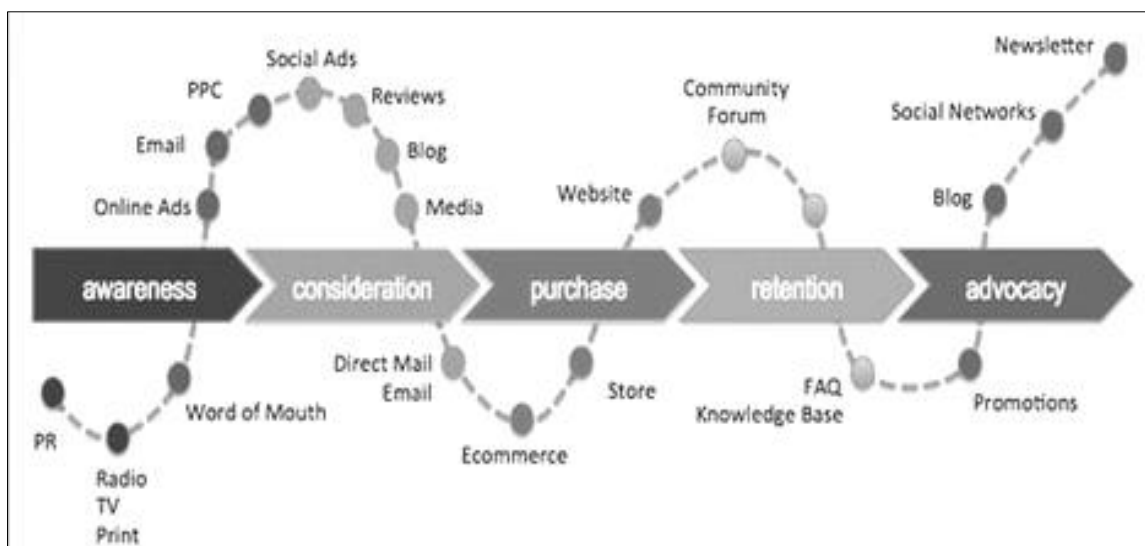


Figura 4.2 – Customer life cycle

<sup>32</sup> BLATTBERG R., GETZ G., THOMAS J.S., "CUSTOMER EQUITY: BUILDING AND MANAGING RELATIONSHIP AS VALUABLE ASSETS", HBS Press Book, 2001.

### 4.3 Il Crm nel settore bancario italiano: il caso “Banca Monte Paschi di Siena”.

A metà degli anni '90, BMPS decise di incrementare il suo mercato e l'interesse verso il cliente. Iniziò così a rivedere l'organizzazione interna puntando verso un mercato più ampio, una riduzione dei costi ed una migliore conoscenza dei clienti.

BMPS era consapevole che avrebbe dovuto abbandonare gli schemi tradizionali e puntare verso nuove strutture per rinforzare il proprio mercato, nel quale il cliente diventava il core business principale. Di conseguenza, la banca iniziò ad istituire dei “*financial shops*”<sup>33</sup> dove i clienti avrebbero potuto trovare risposte ai loro interrogativi anche attraverso delle nuove tecnologie come i canali virtuali che non richiedevano la presenza fisica né dei clienti né del personale della banca.

BMPS puntò verso un cambiamento dell'attività di gestione mutando l'assetto organizzativo da “funzionale” a “divisionale”<sup>34</sup> (per esempio suddividendo l'attività in due canali: singoli privati e impresa) e, successivamente, riformando il personale: gli esperti dei prodotti divennero esperti di settore mentre gli amministratori divennero venditori.

La fase successiva fu quella di progettare un sistema di *marketing information* (che fa parte del Crm analitico) con l'obiettivo di organizzare attività di marketing mirate e rafforzare così sia la capacità di razionalizzazione del cliente sia l'integrazione di sistemi e strumenti d'analisi. A causa però delle difficoltà incontrate nella realizzazione del

---

<sup>33</sup> CAMUFFO A., “BANCA & ORGANIZZAZIONE”, Edibank, Milano, 1995.

<sup>34</sup> BARAVELLI M., “STRATEGIE BANCARIE E POLITICHE DI AUTOMAZIONE: PROFILI GESTIONALI ED INNOVATIVI”, in Il Risparmio, Marzo/Aprile, 1988.

progetto, venne istituita un'unità organizzativa interna chiamata "Channel and Customer intelligence" capace di riunire vendite, marketing e competenze tecnologiche. Presero così vita sistemi di business intelligence (principalmente data warehouse e data mining) e sistemi di customer care.

Alla fine degli anni '90 furono inoltre svolti investimenti in Crm di tipo collaborativo come: *home banking, servizi di trading-online, call centers* ed altri settori automatizzati.

I problemi emersi durante la progettazione dei sistemi menzionati precedentemente sono stati:

- *Interni:*

a) shock culturale e velocità nel cambiamento (BPMS era abituata a concentrarsi più sui problemi amministrativi che su quelli del cliente);

b) competenze tecnologiche ed allineamento del business;

c) realizzazione di progetti che erano difficilmente coerenti con il progetto iniziale.

- *Esterni:*

a) i fornitori offrivano esclusivamente soluzioni tecnologiche innovative, senza prendersi cura dei problemi interni scaturiti dal cambiamento sia della banca che del mercato;

b) da una parte le azioni proposte da fornitori e consulenti non rispettavano le caratteristiche specifiche dell'ambiente interno, dall'altra parte mancavano degli accordi comuni al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Oggi BPMS ha completato l'installazione di molti sistemi di Crm ed è costantemente impegnata a sviluppare ed integrare ulteriori servizi.

## *Conclusioni*

I casi studiati in questo lavoro di tesi mostrano un'origine comune: ogni successo raggiunto si riferisce sempre ad imprese che hanno saputo comprendere l'impossibilità di soddisfare i clienti ed i loro bisogni senza implementare un progetto di customer relationship management.

Sia attraverso Henry Ford sia attraverso Ingvar Kamrad è stato possibile comprendere gli sforzi necessari per giungere all'ottimizzazione odierna di un sistema di Crm: essi hanno preso in considerazione diverse soluzioni ed accettato sforzi e cambiamenti organizzativi al fine di stravolgere le idee di customer management correnti, adeguandosi alle vicissitudini dell'economia mondiale e alla crescita della popolazione consumatrice.

Per comprendere in sintesi gli aspetti da considerare per realizzare un progetto di Crm segue una lista di elementi su cui un'impresa deve "far leva" per ottenere un futuro e certo vantaggio competitivo:

- Un Progetto duraturo;
- Il ruolo esercitato dai consulenti esterni;
- Il giusto peso attribuito alla tecnologia;
- L'acquisizione di nuove abilità e capacità interne;
- Le nuove responsabilità per i dipendenti dell'impresa;
- I cambiamenti a livello di processi lavorativi che impongono un cambiamento culturale;
- Il ruolo esercitato dagli sponsor;

- I costi di organizzazione e gestione delle risorse umane;
- Gli step da compiere in un cambiamento di processo;
- Le squadre incaricate di supervisionare i progetti in corso d'opera;
- Le giustificazioni economiche del progetto;
- La leadership di progetto;
- Il cambiamento dei comportamenti nei confronti del cliente;
- Il programma di preparazione per lo staff del progetto;
- Gli obiettivi da raggiungere.

Le imprese che considerano e trattano questi aspetti e si confrontano immediatamente con essi saranno poi capaci di accrescere il livello delle proprie sfide e ottenere migliori risultati tramite l'utilizzo delle soluzioni di customer relationship management.



## *Bibliografia*

- ANDERSON J., "BUSINESS MARKET MANAGEMENT", Etas, 2005, p.401.
- BABBAGE C., "ON THE ECONOMY OF MACHINERY AND MANUFACTURES.
- BAGNARA, DONATI, SCHAEEL, "CALL & CONTACT CENTER", strategie di Customer relationship Management nelle imprese private e pubbliche, Milano, Il Sole24ORE, 2002, p.16.
- BARCA F., "STORIA DEL CAPITALISMO ITALIANO", Virgolette, 2010.
- BLATTBERG R., GETZ G., THOMAS J.S., "CUSTOMER EQUITY: BUILDING AND MANAGING RELATIONSHIP AS VALUABLE ASSETS", HBS Press Book, 2001.
- BURNS T., STALCKER G.M , "THE MANAGEMENT OF INNOVATION", Tavistock Publications, London, 1961.
- BUTTLE, ORNATI, "CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT. TEORIE E TECNOLOGIE", FrancoAngeli Editore, 2012, p.13.
- CAMUFFO A., "BANCA & ORGANIZZAZIONE", Edibank, Milano, 1995.
- CHANDLER A.D, " LA MANO VISIBILE. LA RIVOLUZIONE MANAGERIALE NELL'ECONOMIA AMERICANA", Angeli, 1981.
- COSTABILE, "IL CAPITALE RELAZIONALE", Milano, Mc Graw-Hill, 2001, p.223.
- GRIFFIN J., "CUSTOMER LOYALTY", Jossey-Bass Publisher, New York,1997
- JONSSON P., RUDBERG M. & HOLMBERG S. "GLOBAL SUPPLY CHAIN PLANNING AT IKEA", (2008).

- KOTLER P., "THE PROSUMER MOVEMENT : A NEW CHALLENGE FOR MARKETERS", (1986).
- LIEF C., " *IKEA: PAST, PRESENT AND FUTURE*". IMD International., (2008), London, C.Knight ,1832.
- RAJOLA F., "SISTEMI DI CRM E BUSINESS INTELLIGENCE NEL SETTORE FINANZIARIO", Franco Angeli, Milano, 2002.
- ROBERT L. DESATNICK, "Un cliente per sempre", Milano, Editoriale Itaca, 1991, p.19.
- SLACK N., "GESTIONE DELLE OPERATIONS E DEI PROCESSI", Pearson Education, 2007.
- TOFFLER A., "THE THIRD WAVE, THE CLASSIC STUDY OF TOMORROW", Bantam Books, 1984.
- TONINELLI, "STORIA D'IMPRESA", Il Mulino, 2012, p.160.
- WYATT W., "HENRY FORD'S LIFE CHANGING LESSONS", Kindle Edition, 2013.

### *Riviste specializzate e sitografia*

- “FORD FESTEGGIA I CENTO ANNI DELLA CATENA DI MONTAGGIO”, La Repubblica, 14 Ottobre 2013.
- ALTORIO E., “FORD MODEL T”, L’enciclopedia dell’automobile”, anno VI numero 13.
- BARAVELLI M., “STRATEGIE BANCARIE E POLITICHE DI AUTOMAZIONE: PROFILI GESTIONALI ED INNOVATIVI, IN IL RISPARMIO, MARZO/APRILE, 1988.
- BARTLETT, C., DESSAIN, V. & SJOMAN, A. (2006), *IKEA’S GLOBAL SOURCING CHALLENGE: INDIAN RUGS AND CHILD LABOR (B)*.
- GOSTICK R., “CRM IS DEAD, LONG LIVE E-CRM”, Banker, Vol.150, Articolo 893, Luglio 2000.
- Ikea. (2010), Disponibile da [www.ikea.com](http://www.ikea.com).
- LAWRENCE P., LORSCH I., “ORGANIZATIONS AND ENVIRONMENT”, Harvard Business Press, Cambridge, 1967.
- MC GRAW T., “CREATING AMERICAN CAPITALISM”, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1998.
- RETAIL MERCHANDISER. (2009), *IKEA: THE I-WAY*. Disponibile da [www.retail-merchandiser.com](http://www.retail-merchandiser.com).
- VERGANI E., “IL CLIENTE È IL NOSTRO RE”, Il Corriere della Sera, 14 Aprile 2000.

- WILKINS M., "AMERICAN BUSINESS ABROAD: FORD ON SIX CONTINENTS",  
Detroit, Mich., Wayne State University Press, 1964.