

# Passione e processi CRM: un binomio possibile? *In Ducati sì*

Una visione chiara e concreta permette di superare le difficoltà dovute alla complessità aziendale. Il risultato è un sistema che ruota intorno al cliente per garantirgli la migliore Experience possibile.



ELISA FONTANA

Conosco poche realtà aziendali che gestiscono il ciclo di vita del cliente in tutte le sue fasi. Una di queste è Ducati. Un paio di anni fa sono stata presso la sede di Ducati Motor Holding a Borgo

Panigale per un incontro con Stefania Indirli, CRM Manager Worldwide. Provenendo io stessa dal mondo dei motori, mi aspettavo di ritrovare le stesse difficoltà che devono affrontare settori complessi e articolati come quelli delle quattro e due ruote nella gestione del CRM e della Customer Experience. Difficoltà dovute alle diverse anime aziendali – headquarters, filiali, concessionari, club e communities, divisione racing – e alle diverse funzioni aziendali – marketing, after sales, customer service, IT, vendite, comunicazione, servizi finanziari. Sicuramente Ducati non è immune da questa complessità, ma la sua visione chiara e concreta unita a tanta passione per il Brand e per il Cliente, ne fanno un'eccellenza in termini di Experience non solo per i clienti acquisiti ma già a cominciare dai propri fan e prospect.

Il CRM sta diventando un'area sempre più strategica per le aziende, non solo per i risultati che consente di ottenere in termini di soddisfazione del cliente e redemption delle iniziative, ma anche per la sua trasversalità con le altre aree e processi aziendali che interagiscono con il cliente finale. È quest'ultima, non a caso, una delle principali difficoltà che Stefania Indirli ha dovuto affrontare.

Il successo di un programma CRM e la sua credibilità sono fortemente legati al livello d'integrazione con le altre funzioni aziendali. Per realtà grandi e complesse come Ducati, i processi interni supportati dalla tecnologia costituiscono un elemento determinante per facilitare tale integrazione. Il risultato che ne consegue è una gestione del cliente efficiente e a 360°: "rigidi e noiosi" processi a monte di tanta passione! Prima di chiedere a Stefania Indirli come l'area CRM riesca a coniugare passione e processi aziendali, entriamo brevemente nel mondo di Ducati Motor Holding.

## Ducati Motor Holding

Fondata nel 1926, la Ducati produce oggi motociclette di ispirazione sportiva, caratterizzate da performanti motori "Desmodromici", design innovativo e tecnologia all'avanguardia. La straordinaria gamma di moto Ducati comprende

modelli appartenenti a diversi segmenti di mercato, che variano per caratteristiche tecniche e design e sono suddivisibili in sei esclusive famiglie: Diavel, Hypermotard, Monster, Multistrada, Streetfighter e Superbike.

La Ducati è attualmente impegnata sia nel Campionato Mondiale Superbike con un team supportato dalla casa, sia nel Campionato Mondiale MotoGP con un team ufficiale e uno "factory-supported". In Superbike, Ducati ha vinto 17 titoli Mondiali Costruttori e 14 titoli Mondiali Piloti, raggiungendo nel 2011 lo storico traguardo delle 300 vittorie. In MotoGP, serie alla quale partecipa dal 2003, ha vinto il Campionato Mondiale 2007 aggiudicandosi sia il titolo Costruttori che il titolo Piloti.

Le Ducati sono commercializzate in 88 paesi in tutto il mondo e i maggiori mercati di riferimento sono quelli europei, nordamericani e dell'area Asia-Pacifica. Le filiali Ducati nel mondo sono 10.

Nel 2012 sono state consegnate ai clienti 44.102 moto.

Sono risultati importanti. Partiamo allora dal vero protagonista di questo successo, il Cliente Ducati.

## Stefania, chi è il Cliente Ducati e cosa lo contraddistingue dagli acquirenti di altri Brand moto?

Il cliente Ducati è un cliente caratterizzato da una forte passione per il nostro Brand. È molto competente, preparato, consapevole e quindi estremamente esigente in termini di customer experience. Rispetto ai clienti di altri brand moto, il Ducatista ha un forte senso della community: non vuole limitarsi a vivere il prodotto, la sua moto Ducati, vuole essere anche parte integrante e vivere pienamente tutto il nostro mondo di esperienze.

## È ancora sufficiente avere un buon prodotto per ottenere buoni risultati di vendita nel mondo Moto o sapere gestire bene il cliente è un fattore di differenziazione?

Come CRM Manager, la mia risposta è quasi scontata! Avere un buon prodotto è la premessa per ottenere buoni risultati di vendita, rispetto al passato però il cliente è sempre più protagonista. Il nostro resta un prodotto da sogno, ma differenziarsi dal mercato con il livello di servizio e di esperienza che offriamo alla nostra customer base è per noi fondamentale. Il cliente Ducati è un appassionato: si aspetta quindi

di essere sempre riconosciuto e di ricevere un trattamento premium durante tutte le fasi del suo lifecycle, non solo quelle positive ma anche e soprattutto quelle negative. Riuscire a gestire al meglio un cliente insoddisfatto è un'opportunità per consolidare ancora di più il suo legame con il nostro Brand.

### **Quali sono le fasi del ciclo di vita del Cliente Ducati e come le gestite?**

Gestire la relazione non significa focalizzarsi solo sul cliente acquisito: è importante accompagnarlo fin da quando entra nel mondo Ducati. Qualunque sia il canale d'ingresso nel nostro mondo cerchiamo di coinvolgerlo, entusiasmarlo e coinvolgerlo verso la nostra rete di concessionarie, il tutto con un approccio personalizzato, multilingua e multicanale. Per esempio invitiamo i nostri potenziali clienti ad assistere alle gare di Superbike e Moto GP dalle Tribune Ducati, a partecipare al DRE (Ducati Riding Experience) la nostra scuola di guida per tutti i livelli, dal principiante all'esperto della pista. Per il cliente acquisito, è previsto invece un piano di contatto strutturato e automatizzato: dalla welcome letter, all'invito ad entrare a far parte dei Club Ufficiali Ducati, dalla rilevazione della sua soddisfazione, al ricordargli gli appuntamenti per la manutenzione, fino ad accompagnarlo nella fase di riacquisto.

Inoltre, il nostro sito è un fondamentale strumento di fidelizzazione: previa registrazione, ogni cliente ha a propria disposizione uno spazio personalizzato che prevede diverse funzionalità, tra cui la possibilità di visualizzare e gestire le proprie moto possedute, configurate e desiderate e l'accesso a tutte le comunicazioni da parte del Club Ufficiale Ducati a cui è legato.

### **La misurazione della soddisfazione del cliente e i risultati delle iniziative CRM sono diffusi all'interno dell'azienda e al Top Management?**

Certamente, i principali KPIs sono diffusi internamente all'azienda e condizionano sicuramente alcuni aspetti decisionali, pur essendo un processo in continua evoluzione.

In particolare, il Top Management è molto sensibile al tema della soddisfazione del cliente, alla misurazione attraverso il CRM della qualità e del ritorno delle attività di marketing, soprattutto in termini di lead management, ossia di corretta gestione delle opportunità di vendita generate.

### **Processi aziendali strutturati sono fondamentali per il CRM che è una funzione trasversale a tutta l'azienda. Come è integrato il CRM Ducati con le altre aree aziendali?**

L'area CRM è posizionata all'interno della Direzione Marketing. È un'area estremamente trasversale all'azienda in quanto impatta ed è impattata dai principali processi aziendali. Le aree con le quali abbiamo una forte integrazione sono innanzitutto il Marketing, ma anche il Post-vendita, le Vendite, lo Sviluppo Rete, il Prodotto e naturalmente l'IT.

### **Qual è il ruolo della tecnologia?**



È fondamentale in quanto è abilitante, ma non è preclusiva. Con processi ben strutturati si supplisce ad alcuni limiti tecnologici. Per determinati processi, può capitare di prevedere una fase di test senza l'ausilio della tecnologia. Una volta che il processo è performante e consolidato procediamo con l'implementazione tecnologica.

### **La passione per il vostro brand facilita il raggiungimento degli obiettivi che vi prefiggete in termini di CRM e Customer Experience o è fonte di maggiori aspettative da parte dei vostri clienti e quindi di complessità di gestione?**

Entrambe le cose: la passione facilita da un lato l'engagement e le redemption delle nostre iniziative ma comporta dall'altro che il nostro cliente sia molto competente ed esigente. È quindi un cliente che non ammette errori, ma che è disposto a perdonarci se lo gestiamo bene.

### **Quali sono le principali difficoltà che hai dovuto affrontare in questi anni di sviluppo dell'area CRM e quali sono stati i risultati che ricordi con più soddisfazione?**

Le principali difficoltà sono legate alla trasversalità della funzione CRM: la sensibilizzazione e il coinvolgimento delle varie aree aziendali e la comunicazione interna sono state e sono tuttora elementi di complessità. Ricordo invece con particolare soddisfazione lo sviluppo di un programma di Customer Care raffinatissimo, riservato ad un target elevato che dovevamo conquistare proponendogli un nuovo prodotto in un mercato per noi ancora inesplorato.

### **Quali sono le prossime sfide e progetti?**

Sicuramente il Social CRM è una delle prossime sfide che affronteremo: se ne parla molto ma ancora senza una totale chiarezza. Noi stiamo affrontando questo tema per il momento solo in termini di processi di business.

### **In conclusione: il cliente Ducati è un cliente felice e soddisfatto?**

Ovviamente sì! Teniamo costantemente monitorati gli indicatori di soddisfazione dei clienti, tra cui il Net Promoter Score, molto caro al nostro Amministratore Delegato, e il trend registrato negli ultimi anni è davvero positivo.