

## Criteria fondamentali per un sistema CRM

### Definizione di C.R.M. - Customer Relationship Management

Le aziende di maggiore successo dimostrano abilità nell'identificare, capire e soddisfare i bisogni e le richieste dei clienti. I dirigenti aziendali vedono i rapporti a lungo termine con i clienti migliori, come la chiave rivolta alla stabilità aziendale in un mercato in continua evoluzione, e stanno portando le proprie aziende ad essere sempre più concentrate sul cliente.

Questo tipo di approccio, che porta ad evidenziare i clienti top, a comprenderne le richieste e rivolgere le attività aziendali al soddisfacimento di tali richieste, è un concetto fondamentale del Customer Relationship Management. Gartner Group definisce così il CRM:

*"... strategia aziendale progettata per ottimizzare la redditività, le vendite e la soddisfazione dei clienti (customer satisfaction), e basata sull'organizzazione aziendale focalizzata sul cliente, la promozione della soddisfazione dei clienti e la gestione dei processi che collegano clienti e fornitori." – Gartner Group*

### Significato di C.R.M. - Customer Relationship Management

Non appena si inizia ad affrontare lo "spaventoso" compito di sviluppare una strategia CRM per la propria azienda, appare evidente che le dinamiche del CRM lasciano poche opportunità di dare una definizione esatta di Customer Relationship Management.

Customer Relationship Management (CRM) attualmente ha diversi significati per persone diverse. Mentre gli esperti di settore, gli sviluppatori di software ed i consulenti aziendali presentano visioni dell'ultimo sistema CRM leggermente diverse, è importante riconoscere che non esiste nessun sistema o strategia CRM che rappresenti la soluzione perfetta per tutte le aziende.

Così come ogni cliente è diverso, ogni azienda presenta problematiche uniche che devono essere affrontate ed incorporate nel sistema CRM. L'unico dato certo ed indiscusso di ogni definizione di CRM è semplice: focalizzare il cliente.

### Concetto di C.R.M. - Customer Relationship Management

Focalizzare il cliente, include l'abilità di gestire tutti i canali attraverso i quali i clienti possono entrare in contatto con l'azienda.

La tecnologia è il catalizzatore che consente al personale dell'azienda di essere più efficiente ed efficace in ogni interazione con i clienti.

Il sistema CRM offre gli strumenti necessari per automatizzare, gestire ed integrare le attività di vendita, marketing e customer service.

I sistemi più completi includono funzioni di reporting, configuratori ed integrazione completa con i sistemi back-end.

È comunque fondamentale ricordare che CRM non significa solamente uno strumento software o tecnologico. Anche il sistema CRM più sofisticato rappresenta solo un elemento nel complicato processo di acquisizione e fidelizzazione dei clienti.

*“CRM rappresenta lo standard per la sopravvivenza nella competizione. Se non vengono messi a disposizione delle persone gli strumenti idonei e le informazioni corrette, non sarà possibile ottenere gli stessi risultati dei concorrenti dotati di sistemi CRM.” – Jim Dickie, Managing Partner, Insight Technology Group.*

## Benefici di C.R.M. - Customer Relationship Management

Le aziende hanno scoperto che dall'implementazione di un programma CRM -Customer Relationship Management efficiente, possono aspettarsi un aumento delle vendite e della fedeltà dei clienti. Questo tipo di miglioramento si traduce direttamente in diminuzione dei costi, aumento dei ricavi e degli utili.

Specificatamente, un sistema CRM adeguato consente di :

- Raccogliere tutte le informazioni critiche relative ad ogni cliente
- Focalizzare i clienti maggiormente redditizi e creare programmi ad hoc per accrescere il grado di soddisfazione e fedeltà all'azienda
- Personalizzare l'offerta di prodotti da sottoporre ad ogni cliente
- Aumentare il fatturato-per-venditore e le prestazioni sul territorio, e ridurre i costi-per-trattativa ed i costi-per-ordine-acquisito
- Gestire in modo più veloce ed accurato il follow-up delle trattative e le richieste dei clienti
- Eliminare virtualmente la possibilità di “smarrire” clienti ed opportunità, nei meandri di un sistema obsoleto o sovraccarico
- Dare al top management un'immagine dettagliata ed accurata di tutte le attività di vendita e marketing
- Reagire prontamente alle variazioni del mercato

## Strategia Step-by-Step

Lo sviluppo della strategia CRM è fondamentale affinché il sistema CRM sia veramente la soluzione CRM progettata.

Alcuni di questi step possono sembrare scontati, ma in considerazione della complessità di tutti i progetti CRM anche di piccole dimensioni, presentiamo gli step che accompagnano ogni fase del progetto di automazione.

### Step 1: Coinvolgere tutta l'Azienda

Similmente ad ogni progetto complesso, l'implementazione di un sistema CRM necessita delle capacità e del talento di esperti.

Poiché il CRM coinvolge diverse aree all'interno dell'azienda, è importante ottenere la collaborazione di tutti i settori coinvolti: vendite, marketing, assistenza, amministrazione, produzione, distribuzione, ecc...

Attraverso il coinvolgimento dei vari ruoli, è possibile raccogliere importanti input prima che il sistema sia scelto ed installato.

Questo è uno step rivolto a promuovere sia la collaborazione che la vitale accettazione di un nuovo sistema da parte di tutti i settori aziendali.

Coinvolgere tutta l'azienda significa:

- Impegno del top management
- Coinvolgimento degli utenti
- Responsabile di progetto
- Assegnazione del budget per la soluzione

Convincere tutti i ruoli dell'azienda, della necessità di un sistema di Customer Relationship Management, è un passo chiave rivolto all'implementazione di un sistema vincente.

Mantenere informati tutti sullo stato del progetto ad ogni fase, e porre enfasi sui risultati che deriveranno dall'implementazione del sistema, contribuirà a minimizzare la resistenza e ad aumentare le probabilità di successo

## Step 2: Individuare un responsabile di Progetto

Dopo essersi assicurati il coinvolgimento da parte di tutti i settori coinvolti nel progetto CRM, è necessario scegliere il responsabile del progetto.

Questo ruolo rappresenta il nucleo del progetto, analizza le possibilità e contribuisce a prendere le decisioni e a diffondere i dettagli ed i benefici del programma CRM a tutta l'azienda.

### Management

Il top management ha funzioni di guida, motivazione e supervisione in ogni fase dello sviluppo del sistema CRM.

I manager normalmente valutano le soluzioni CRM proposte sulla base di alcuni criteri:

- Il sistema offre le informazioni necessarie a livello decisionale?
- Può migliorare in modo significativo i processi esistenti?
- Può contribuire alla riduzione dei costi?
- ROI?

### Sistemi Informativi

Il personale tecnico/informatico deve essere coinvolto nel lavoro di specifica, selezione e personalizzazione del sistema CRM effettivo. Il gruppo tecnico DEVE essere attivamente coinvolto in ogni fase dello sviluppo del sistema ed acquisire un buon livello di conoscenza del sistema scelto ed installato.

### Vendite e Marketing

L'esperienza dimostra che quando gli utenti sono soddisfatti del sistema CRM, le previsioni di successo aumentano fortemente.

Gli utenti devono valutare ogni sistema CRM possibile in base ai criteri che seguono:

- È facile da imparare?
- È semplice da usare?
- Può far risparmiare tempo e ridurre i costi?
- Può semplificare la gestione dei contatti con clienti/prospect?

- Può migliorare le comunicazioni fra azienda e clienti?
- Può aumentare la produttività delle vendite?

## Finanza

il settore finanziario deve fare un'analisi critica di ogni tecnologia CRM proposta evidenziando i seguenti fattori: stima dell'aumento di produttività delle vendite, valutazione della diminuzione dei costi operativi, stima dei costi per l'espansione del sistema e proiezioni sul ROI.

## Step 3: Analisi dei Bisogni

L'analisi dei bisogni è un momento decisamente critico per il successo del progetto CRM.

Troppo spesso ci si tuffa direttamente nella tecnologia del progetto CRM senza prima analizzare i processi attuali e determinare esattamente cosa deve essere automatizzato.

In questa fase di analisi, è necessario tenere una serie di incontri per interrogare i responsabili delle vendite, del marketing e del customer service, relativamente alla necessità e strategia per il sistema CRM per fare convergere i loro punti di vista in un sistema ideale di Customer Relationship Management.

Identificare gli obiettivi essenziali all'interno di ogni settore e definire insieme gli obiettivi comuni e le modalità in cui il sistema CRM dovrebbe impattare con ogni gruppo di lavoro e con l'azienda globalmente.

Lo scopo di queste sessioni è di concettualizzare la soluzione CRM ideale per l'azienda.

Quanto può sembrare inutile o non realistico, può essere eliminato in seguito, nella fase di specifica del progetto CRM.

È necessario prestare particolare cura all'analisi di tutte le idee, in modo da fare sentire tutti i partecipanti, membri attivi nella definizione di questo progetto.

I risultati di questi incontri contribuiscono a formulare le basi del progetto CRM.

Nella fase di formulazione delle basi del progetto, è necessario raccogliere informazioni sulle problematiche, identificare gli scopi e definire gli obiettivi di ogni settore dell'azienda.

Il questionario CRM che segue è ideato per raccogliere le informazioni indispensabili per lo sviluppo di un sistema CRM specifico per l'azienda.

### Questionario CRM

- Qual è la funzione svolta in azienda?
- Di che tipo di dati si avvale?
- In che modo interagisce con i clienti?
- Quali dati potrebbero aiutare a comprendere meglio le necessità dei clienti?
- In che modo si potrebbe migliorare la comunicazione con i clienti ed il management aziendale?
- In che modo è possibile ridurre i tempi dedicati ad attività amministrative che riducono il tempo dedicato alla gestione delle relazioni clienti?
- Svolge attività rivolte ai clienti, quali telemarketing e mailing?
- Quali sono le necessità e richieste di reporting?
- Svolge attività di follow up, trasferimento dati o altro, e com'è possibile migliorare queste attività?

Attraverso la somministrazione del questionario, si raccolgono i necessari input dagli utenti finali, dai venditori, dagli addetti al customer service, al marketing e alla gestione ordini, da tutto il personale che interagisce giornalmente con i clienti.

Capire quali sono gli strumenti necessari per svolgere al meglio queste attività. Le persone che svolgono queste attività giornalmente possono dare consigli validi sui cambiamenti necessari per migliorare le relazioni con i clienti.

Il questionario identifica le funzioni aziendali che devono essere automatizzate e offre la base per determinare quali caratteristiche tecniche sono necessarie per ottenere la soluzione CRM ottimale.

L'analisi dell'azienda ed i risultati del questionario CRM servono come base per l'intero progetto di automazione.

## Step 4: Il Piano di Azione

A questo punto è necessario sviluppare un "Piano d'Azione" che dettagli le attività necessarie per realizzare il progetto CRM.

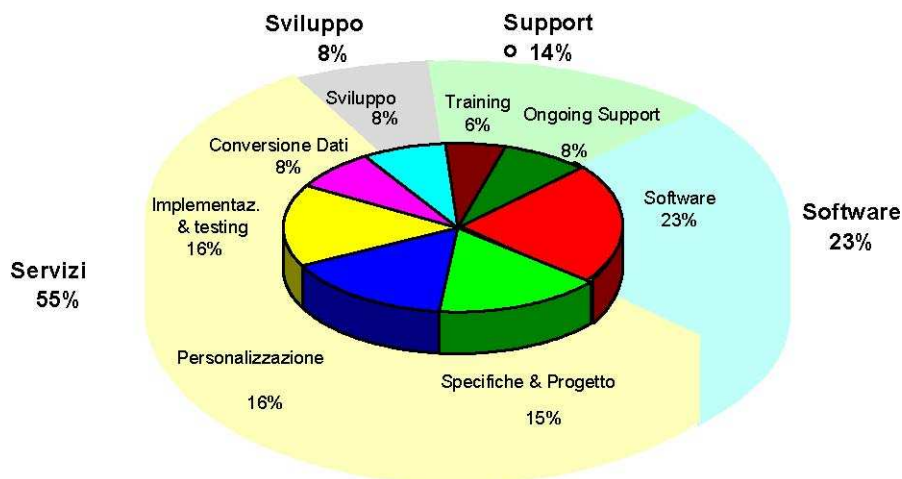
Una prima considerazione, per molte aziende, è il costo.

Una stima di base dei costi del progetto CRM è 1/3 costo del software e 2/3 costi per consulenza, implementazione e training.

I parametri da analizzare per effettuare una corretta analisi dei costi:

- Il sistema deve essere personalizzato o funziona così come si presenta?
- Quanta personalizzazione è necessaria?
- Quale sarà il costo della consulenza per il progetto?
- Il sistema può essere facilmente configurato e supportato dal personale interno, oppure è necessario l'intervento continuo di personale esterno?
- Qual è il costo di addestramento del personale all'uso del sistema CRM?
- Che livello di manutenzione è richiesto dal sistema, ed esiste personale interno per gestirla?
- Quale nuovo software ed hardware è necessario acquistare come complemento al nuovo sistema?
- Quali sono i tempi di implementazione e cosa accadrà ai processi attuali nel frattempo?

Una ulteriore specifica dei costi di un progetto CRM è la seguente:



## Step 5: Implementazione & Installazione del Sistema CRM

Il successo del sistema CRM dipende nell'impegno che si rivolge ad ottenere un'implementazione strategica.

Sono state identificate sette fasi strategiche per determinare il successo di un sistema CRM.

L'implementazione di un sistema di CRM è un progetto che coinvolge tutta l'azienda e ne può stravolgere il modo di lavorare.

L'acquisto di un CRM, quindi, deve essere preceduto da uno studio che esamini tutti gli aspetti di una simile riorganizzazione aziendale.

Oltre alle sezioni con i costi e le tempificazioni, altri aspetti devono essere osservati.

Questo approccio strategico è fondamentale per la riuscita del progetto:

### Fase 1: Analisi e Specifiche

- Questa fase del processo di implementazione include la redazione di un'Analisi dei Bisogni, la definizione dell'Obiettivo del Progetto e l'identificazione delle Specifiche del Sistema
- In questa fase del processo si devono definire anche le caratteristiche del ROI ideale per l'azienda.

### Fase 2: Pianificazione ed Amministrazione del Progetto

- In questa fase viene sviluppato il Progetto, caratteristiche e tempi.
- Lo studio preliminare deve riportare tutte le figure aziendali che a progetto avviato si

troveranno nel dominio del nuovo sistema. Ciò è fondamentale per capire quanto il progetto sia trasversale all'azienda e quali necessità di riorganizzazione siano necessarie per l'implementazione di un sistema con reali possibilità di diventare operativo e raggiungere gli obiettivi prefissati.

### **Fase 3: Configurazione e Personalizzazione del Sistema**

- In questa fase, il sistema CRM deve essere configurato e personalizzato per soddisfare tutte le necessità dell'azienda. In questa fase deve iniziare anche l'addestramento tecnico al personale. Infine, se è necessario installare nuovo hardware o software aggiuntivo, è opportuno farlo ora.
- Come occorre valutare le funzioni aziendali coinvolte, bisogna catalogare tutte le applicazioni gestionali che dovranno far parte del nuovo sistema, senza dimenticare i sistemi di reportistica, gli archivi cartacei, i database esterni o remoti, i programmi ad uso personale o locale a dipartimenti ed uffici. Delle applicazioni andranno annotate: - formato della base dati - applicazione proprietaria o di mercato - da sostituire o da interfacciare.

### **Fase 4: Prototipo, Test di Conformità e Modifiche**

- In questa fase viene sviluppato un prototipo del sistema. Il personale coinvolto ha la possibilità di acquisire familiarità con il processo di installazione e gli altri aspetti del sistema. Le eventuali modifiche al sistema vengono fatte in questa fase. In questa fase viene eseguita un'altra operazione critica, e cioè la Conversione dei Dati. È necessaria una comunicazione fra il personale tecnico del fornitore ed il personale tecnico dell'azienda.

### **Fase 5: Sistema Pilota e Test di Qualità**

- In questa fase si procede all'addestramento. L'accettazione di un nuovo sistema, nuove procedure e nuove strategie, sarà maggiore se l'introduzione avviene attraverso personale interno piuttosto che personale esterno. L'istruttore interno è responsabile dell'addestramento di tutti gli utenti del nuovo sistema. Affinché questo metodo sia efficace, il "trainer" interno deve diventare un esperto del nuovo sistema, attraverso l'istruzione offerta dal fornitore del sistema stesso.
- Il sistema pilota dovrebbe essere rielaborato per garantire l'introduzione, in questa fase, di un prototipo perfetto. Un ristretto numero di utenti dovrebbe iniziare a lavorare e testare il nuovo sistema. Questi test di qualità devono essere documentati e messi a disposizione del responsabile del sistema.

### **Fase 6: Implementazione Finale e Distribuzione**

- Questa è la fase finale dell'implementazione del nuovo sistema. In questa fase si procede

all'istruzione formale di tutti gli utenti. È necessario che gli utenti realizzino subito un beneficio tangibile dall'uso del nuovo sistema. In caso contrario potrebbero cercare di opporre resistenza. L'istruzione avverrà sulla base delle necessità definite nella fase di pianificazione. Un programma di istruzione ben eseguito, può rappresentare la differenza fra un progetto ben riuscito ed un fallimento.

## **Fase 7: Assistenza e Supporto**

- Il supporto al sistema richiede l'impiego a tempo pieno di un gestore di sistema all'interno dell'azienda. Ciò per garantirsi la flessibilità data da un buon grado di autonomia tecnica.

## **Step 6: Il Piano di Investimento economico**

La creazione di un sistema di CRM in un'azienda rappresenta un rilevante investimento che deve essere calcolato, studiato e suddiviso sull'arco temporale del progetto. Tutte le componenti di costo devono essere riportate per meglio valutare l'incidenza di ogni parte e la collocazione nel tempo.

### Costi fissi del server e dell'installazione

La sezione deve riportare i costi del software di base, le macchine, il software del CRM. Sono da conteggiare, inoltre, i servizi per l'installazione, i collaudi, la configurazione dei sistemi operativi.

### Costi delle personalizzazioni

Conteggiare i costi da sostenere per personalizzare CRM, considerando almeno:

- programmi di collegamento con gli altri sottosistemi software
- aggiunta di campi e tabelle necessarie alla gestione
- personalizzazione
- impostazione della configurazione iniziale.

### Costi della creazione della base dei dati

Conteggiare i costi da sostenere per la creazione della base dei dati delle anagrafiche, considerando almeno:

- raccolta dei dati residenti nei diversi sistemi aziendali e personali
- trasformazione, in formato omologato da CRM, dei tracciati record
- "pulizia" dei dati e controllo di doppi o ridondanze
- caricamento automatico dei dati
- caricamento manuale dei dati
- progettazione e realizzazione software specifici di collegamento con i diversi sistemi gestionali in uso.

### Costi del personale coinvolto

Considerare attentamente il costo del personale coinvolto nel progetto, tenendo presenti:

- riunioni di verifica dello stato d'avanzamento
  - costi del project manager
  - costi sostenuti per le riunioni d'analisi
  - costi per le installazioni
  - costi per le prove, collaudi.

### Costi necessari per la prima formazione

In questa sezione, riepilogare:

- costi degli istruttori
- costi del personale coinvolto
- costi sostenuti per gli affiancamenti operativi.

## Costi delle licenze e manutenzione

In funzione del personale che rientra nella nuova organizzazione, sono da calcolare i costi delle licenze nominali. Inoltre deve essere conteggiata la manutenzione annuale sia del server sia dei clients.

Considerare anche i costi delle licenze e la manutenzione dei sistemi di base necessari e dei pacchetti di produttività collegati.