

I vantaggi di un sistema CRM

Come gestire il rapporto con i clienti per affrontare in maniera risoluta la concorrenza

Il sempre maggior uso di Internet non solo come fonte di informazioni ma come vero e proprio negozio virtuale, da una parte è un'occasione per le aziende di ampliare il proprio mercato in modo rapido ed economico, dall'altra le mette di fronte a problematiche nuove che riguardano la propria organizzazione e la concorrenza. Attraverso Internet, infatti, i navigatori e potenziali clienti, hanno raggiunto una possibilità di confronto e di scelta tra prodotti analoghi mai avuta precedentemente. Questa nuova opportunità a disposizione dei clienti costringe le aziende a cambiare le proprie strategie di marketing. Esse devono, infatti, iniziare a rapportarsi con clienti più smaliziati ed esigenti, molto più attenti al rapporto qualità-prezzo del prodotto e meno disposti a legare la propria fedeltà di compratori ad un marchio. La strategia di business che un'azienda deve seguire, per sopravvivere a questo tipo di evoluzione, deve essere focalizzata alla gestione del ciclo di vita del cliente per aumentarne la fidelizzazione e su una nuova attenzione all'efficienza dei processi aziendali. Tale strategia prende il nome di Customer Relationship Management (CRM). Il CRM prevede la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda. Il CRM non deve essere visto solo come una strategia di business, ma anche come una vera e propria filosofia e cultura, che coinvolge ed integra tutti settori aziendali. L'aspetto tecnologico è decisivo nel perseguimento di questo obiettivo. La scelta tra le applicazioni software ed i sistemi destinati al CRM, deve essere fatta con cura, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'azienda e del livello di CRM che si intende raggiungere.

Un po' di storia

Il concetto di marketing nasce negli anni '50 e '60 come strategia fortemente focalizzata sul prodotto e basata sui mezzi di comunicazione di massa, allora in piena diffusione, e sullo sviluppo di una forte identità del marchio. In questo momento storico il valore della relazione con il cliente è prossimo allo zero, il messaggio trasmesso dall'azienda è diretto indistintamente a tutto il pubblico ed il suo contenuto è standardizzato. Nel successivo ventennio si inizia a comprendere quanto la conoscenza dei propri clienti sia un fattore chiave nella capacità di produrre beni e servizi di successo. I dipartimenti di marketing iniziano a segmentare la clientela in base a criteri demografici, sociali ed economici ed a proporre in modo diretto i prodotti giusti ai clienti giusti. Negli anni '90, la necessità di caratterizzare un cliente per raggiungerlo nel modo più efficace è già un dato acquisito ed il passo successivo consiste nell'adozione di tutte quelle tecniche necessarie affinché il cliente occasionale si trasformi in un cliente fedele. Da qui hanno origine il concetto di Customer Satisfaction e lo sviluppo dei programmi di fidelizzazione nei più disparati campi della produzione di beni e servizi. Con l'avvento, in questi ultimi anni del CRM, si completa il processo di spostamento della focalizzazione dell'attività aziendale dal prodotto al cliente. L'obiettivo finale è far percepire al cliente un rapporto uno ad uno tra lui ed il riferimento nell'azienda. Affinché tale rapporto sia credibile, è indispensabile che l'azienda riesca ad interpretare desideri e bisogni dei suoi clienti deducendoli dai comportamenti di acquisto e dalle interazioni che questi hanno con i punti di contatto aziendali.

Il ciclo del CRM

L'implementazione di un sistema completo di CRM genera un ciclo continuo costituito da due fasi principali. La prima riguarda la funzione marketing e consiste nell'analisi delle relazioni esistenti con i clienti, attraverso una segmentazione delle loro preferenze e dei comportamenti



d'acquisto, per passare poi, ad una definizione precisa dei target in base alle informazioni raccolte. I risultati di questa attività alimentano la seconda fase del processo di CRM, che coinvolge maggiormente il settore progettazione/produzione, che si occupa di tradurre in prodotti da commercializzare le indicazioni sulle preferenze dei consumatori ricevute da parte del settore marketing, il settore vendite, nel quale vengono sviluppate offerte personalizzate, spesso a livello individuale, e l'assistenza clienti, chiamata a rispondere con prontezza a problemi ed eventuali richieste. Dai ritorni in termini di vendite effettuate e di informazioni raccolte attraverso le interazioni avute dai clienti con i servizi di assistenza può ripartire l'analisi del settore marketing che chiude il ciclo. I vantaggi apportati dal buon funzionamento di questo ciclo si possono riassumere in:

- **Vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti**
Mentre la qualità del prodotto o del servizio offerto da un'azienda può essere eguagliato in modo relativamente semplice dalla concorrenza attraverso l'impiego di tecnologie simili e l'impegno di risorse finanziarie adeguate, la capacità di andare incontro con maggiore prontezza alle esigenze dei clienti, o addirittura anticiparle, è un vantaggio competitivo molto più facile da mantenere sul mercato. Esso non è infatti, trasferibile come un brevetto od un macchinario, ma deriva dalla conoscenza profonda ed integrata dei comportamenti dei propri clienti.
- **Semplificazione dell'organizzazione interna**
L'automazione e l'introduzione di tecnologia necessarie per supportare un sistema complesso di CRM hanno effetti sulla possibilità di accesso e fruizione delle informazioni aziendali aumentandone la flessibilità ed eliminando la necessità di livelli intermedi.
- **Aumento della base dei clienti**
Incrementando l'efficienza ed attirando nuovi clienti attraverso una corretta gestione delle relazioni, si pone l'azienda nella posizione di guadagnare più denaro e soddisfare ancora più clienti innescando un circolo virtuoso di reciproca soddisfazione

I tre livelli del CRM

Il CRM deve essere visto come una sorta di ecosistema finalizzato alla creazione di relazioni sempre più strette tra i suoi membri: l'impresa, i fornitori, i clienti e i partner. Gli studi teorici e le implementazioni pratiche delle soluzioni di CRM hanno portato all'individuazione di tre ambienti distinti all'interno dei quali si realizzano differenti espressioni del CRM. Le azioni di CRM più a diretto contatto con il cliente avvengono all'interno del cosiddetto Collaborative CRM, l'ambiente nel quale avvengono i processi di gestione dell'interazione con il cliente sui vari canali disponibili.

A supporto di questo ambiente si pongono il front office ed il back office aziendali, all'interno del quale trovano posto le funzioni marketing, vendite e di approvvigionamento. Tale ambiente, secondo la filosofia del CRM, è definito Operational CRM. Il terzo ambiente, infine, è il cosiddetto Analytical CRM, all'interno del quale avvengono i processi di raccolta, manipolazione ed analisi delle informazioni a supporto di tutte le azioni di CRM.

Collaborative CRM

Il collaborative CRM raggruppa tutti i mezzi, le tecnologie e le strategie che permettono all'azienda di interagire con i suoi clienti e viceversa. In quanto punto di contatto tra l'azienda ed i clienti, i canali del collaborative CRM sono una fonte di inestimabile valore per quanto riguarda caratteristiche, desideri e necessità del mercato di riferimento. Il collaborative CRM può sfruttare un'ampia gamma di canali per interagire con i clienti. A quelli tradizionali, come la posta ordinaria ed i centri di assistenza, se ne sono aggiunti altri grazie all'avvento di nuove tecnologie e nuovi mezzi di comunicazione. Un nuovo canale di interazione con la clientela molto diffuso tra aziende di tutte le dimensioni ed i settori merceologici è il call center. I call center moderni hanno origine dai vecchi servizi di assistenza telefonica e, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, si sono trasformati in sistemi completi di interazione con i clienti. Attraverso i call center, i clienti possono oggi non solo ricevere assistenza per problemi con i prodotti o i servizi dell'azienda, ma anche richiedere informazioni di tipo tecnico, amministrativo e commerciale, eseguire operazioni gestionali, usufruire di servizi a valore aggiunto.

Un tipico esempio di call center multifunzionale è quello degli operatori di telefonia mobile. Affinché l'operatore del call center sia in grado di gestire in modo efficiente l'interazione con il cliente, deve essere in grado di reperire in tempi ridottissimi, tutte le informazioni che l'azienda ha a disposizione su di lui. Nel caso dell'operatore telefonico, ad esempio, il profilo tariffario, la tipologia di utilizzo del servizio, eventuali precedenti contatti con il call center. Allo stesso tempo deve essere in grado di generare un flusso di informazioni verso le altre aree dell'azienda in base a ciò che di nuovo è riuscito a capire da un'interazione appena conclusa. Questo fluire di informazioni può essere realizzato solamente attraverso strumenti informatici specializzati che integrano le funzioni telefoniche vere e proprie con l'infrastruttura aziendale. In altri casi la tecnologia aiuta ulteriormente i call center permettendo ad un utente di svolgere le più comuni operazioni amministrative e di reperimento delle informazioni, senza la necessità di dover interpellare un operatore in carne ed ossa. Questi sistemi sono generalmente noti con la sigla IVR (Interactive Voice Response). Si tratta dei sistemi automatizzati, generalmente raggiungibili attraverso il telefono, con i quali un cliente può interagire per ottenere il risultato desiderato. Questa categoria di strumenti copre un ampio ventaglio di tecnologie, dai risponditori in grado di riconoscere i toni del telefono e con un percorso di interazione fisso, come, ad esempio, i sistemi per la telelettura dei contatori, fino a sistemi più sofisticati in grado di riconoscere il linguaggio parlato ed adeguare l'interazione al dialogo che si sta sviluppando. Un'altra tecnologia che ha rivoluzionato le possibilità di interazione tra azienda e clienti è, ovviamente, Internet attraverso le sue più note manifestazioni: il web, la posta elettronica e la chat. Il sito

web di un'azienda è oggi uno dei punti di contatto più importanti con la clientela. Esso è quindi, a buon diritto, strumento di azioni di CRM. Attraverso il comportamento di un navigatore sul suo sito web un'azienda è in grado di dedurre una grandissima quantità di informazioni su di lui, dai prodotti o servizi ai quali è interessato, alla frequenza di visita del sito, al tempo che dedica alla lettura delle pagine scaricate. Inoltre può ricavare importanti informazioni sul sito stesso, dalle pagine più visitate, a quelle sulle quali è iniziata o è terminata la visita, alle parole chiave che, sui motori di ricerca, hanno condotto i navigatori ad esso. L'utilizzo di tali informazioni si concretizza spesso nella generazione di pagine Web personalizzate per ogni singolo cliente. Invece di una pagina statica da mostrare a tutti i navigatori, il sito genera dinamicamente delle pagine contenenti, ad esempio, offerte speciali legate ai prodotti maggiormente visitati dal navigatore o informazioni relative all'area geografica di provenienza. La posta elettronica e la chat possono essere considerati, con buona approssimazione, l'equivalente su Internet di quello che è il call center per la rete telefonica. Si tratta, infatti, di strumenti interattivi che richiedono la presenza, all'altro capo della rete, di un operatore in grado di rispondere alle richieste del cliente, e le azioni di CRM che è possibile condurre attraverso questi canali sono molto simili a quelle descritte per i call center.

Operational CRM

Sotto la voce operational CRM sono raggruppate tutte quelle azioni di CRM tendenti a gestire e sincronizzare le interazioni dei clienti con le funzioni commerciali, di marketing e di assistenza ed a garantire il coordinamento con l'approvvigionamento e la produzione. L'ambito dell'operational CRM è tradizionalmente suddiviso in due aree, il front office ed il back office. Il front office raggruppa quelle funzioni aziendali direttamente a supporto del collaborative CRM e quindi il marketing, le vendite e l'assistenza clienti. Il marketing è senza dubbio una delle funzioni aziendali più interessate dall'implementazione di una politica di CRM. La conoscenza approfondita di gusti, abitudini e bisogni della clientela è infatti, il fondamento su cui si possono sviluppare campagne di marketing talmente personalizzate da sfiorare l'obiettivo del cosiddetto 1-to-1 marketing, un'attività di marketing così specializzata da essere quasi costruita su misura per ogni singolo cliente. Un'influenza analoga è esercitata dalle strategie di CRM sul settore vendite. Anche in questo caso la tecnologia assiste l'implementazione di tecniche di CRM attraverso applicazioni per la gestione dei contatti e sistemi per lo svolgimento del lavoro in mobilità. Il settore dell'assistenza clienti è, infine, uno dei primi settori che è stato integrato nella gestione aziendale del CRM. La sua funzione, nell'ambito di una strategia di CRM, è fornire il supporto specializzato all'area del collaborative CRM. L'area del back office dell'operational CRM comprende invece le funzioni aziendali deputate alla progettazione, all'approvvigionamento ed alla produzione dei beni o servizi. Tali funzioni sono quelle che, per loro natura, sono più lontane dal concetto di cliente. Ciò non significa però che esse debbano essere escluse dalla strategia aziendale di CRM. Al contrario, l'integrazione delle applicazioni di Supply Chain Management (SCM) e di Enterprise Resource Planning (ERP) con le informazioni relative ai gusti, alle abitudini di acquisto ed ai desideri dei clienti, permette di migliorare l'efficienza dei processi coinvolti, con una conseguente riduzione di costi di fornitura, di produzione e di logistica.

Analytical CRM

L'analytical CRM può essere visto come la mente del processo di CRM. Esso comprende tutte le tecnologie e le funzionalità necessarie affinché il management aziendale possa progettare le azioni di CRM, organizzarne l'implementazione, verificarne il risultato ed apportare, eventualmente, le necessarie modifiche. Gli strumenti a disposizione di quest'area del CRM offrono la possibilità di analizzare i dati provenienti da tutti i settori aziendali. Attraverso strumenti come i datawarehouse ed i datamart le informazioni vengono raccolte e correlate affinché siano pronte per l'analisi. Quest'ultima può poi avvenire secondo i metodi dell'analisi multidimensionale (OLAP), che mira a fornire informazioni aggregate secondo i criteri più utili per la comprensione ad altro livello di un fenomeno, o attraverso gli algoritmi di data mining, il



studio maggiolo pedini associati

marketing & management

marketing strategy | management consultancy | learning in house

cui obiettivo è la ricerca di correlazioni non immediatamente evidenti tra i dati provenienti da fonti diverse.

Il futuro del CRM

Il CRM è un concetto talmente in espansione e legato agli sviluppi tecnologici nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni, che è estremamente azzardato pronunciarsi sulle possibili evoluzioni future. Quello che è possibile intravedere già oggi, è che l'implementazione di una politica di CRM è sempre meno un lusso e sempre più una necessità per tutte le aziende che si muovono su un mercato globale e concorrenziale.

Allo stesso tempo va sempre più rafforzandosi lo stretto legame tra CRM e nuove tecnologie. Il CRM è continuamente alla ricerca di nuovi mezzi per avvicinare e conoscere i suoi clienti e l'avvento dei dispositivi di comunicazione mobile della prossima generazione potrebbe rappresentare un'importante strada da percorrere. Per ora non ci resta che imparare a conoscere e sfruttare al massimo gli strumenti, e non sono pochi, che già oggi abbiamo a disposizione.

Nelle varie realtà aziendali che ho avuto modo di conoscere nel corso degli anni, spesso si presentava la *vexata quaestio* di quale ufficio dovesse avere la responsabilità del CRM. Ho quindi identificato un punto che diventa fondamentale nel processo di gestione di questa attività: deve essere individuata una chiara proprietà degli elementi chiave del progetto. L'assegnazione degli ambiti può decretare il successo o il fallimento dello sviluppo di un CRM. Se l'IT conduce l'iniziativa ma non ha degli sponsor forti, c'è il rischio che le decisioni sugli investimenti non siano basate sul ROI ma su altri fattori, come ad esempio la sofisticazione tecnologica del software proposto o la velocità di integrazione.

Se, al contrario, il progetto è condotto senza il coinvolgimento dell'IT, possono venir scelti strumenti software basandosi unicamente su considerazioni in merito alle funzionalità e senza considerare l'impatto dell'integrazione all'interno dei processi e delle infrastrutture tecnologiche. In più, la coordinazione degli stakeholder delle aree marketing, vendite e customer service può complicare ulteriormente il compito di fornire un'adeguata *customer experience* utilizzando tecnologie CRM.

La condizione ideale è che sia l'IT sia le funzioni di business siano responsabili di una parte del CRM: una guida dal marketing, dalle vendite e dal customer service (o meglio, da un dipartimento dedicato al CRM) deve unirsi alla controparte IT per condurre il processo e bilanciare le sfide associate. Questo assicurerà che tutte le prospettive siano rappresentate e accolte dagli utilizzatori all'interno dell'organizzazione.

In particolare, sulla scorta delle esperienze di lavoro, ho individuato delle linee guida che assicurano un maggiore successo:

- creando una funzione aziendale dedicata al CRM e composta da persone provenienti dal marketing, dalle vendite e dal customer service, è possibile coordinare la scelta delle funzionalità in modo organico per poi presentare le specifiche al gruppo IT per l'implementazione; nel caso questo non si realizzi, può essere possibile definire un comitato guida (o uno *steering committee*) con un componente per ogni dipartimento;
- un team di business, con il supporto del management, deve essere proprietario dei business case, dei processi e delle specifiche funzionali. Deve chiaramente essere una funzione di business a definire come l'azienda deve trarre il massimo valore da un progetto di CRM (che non deve derivare per forza da investimenti tecnologici, ma anche da cambiamenti nei processi e da altri fattori).
- le specifiche di business devono essere dettagliate in modo da assicurare che l'IT conosca quali processi e funzionalità sono più critiche e quali risultino nel ROI più alto. L'IT deve lavorare in stretta collaborazione con il management, le vendite, il marketing e



il customer service. Una volta definiti i business case e le metriche per calcolare il ROI, il ruolo dell'IT diventa critico nell'identificazione dei dati e della tecnologia e nella loro integrazione. L'IT deve inoltre fornire gli input ai business case e aiutare gli altri attori del progetto a capire la componente "costi" del rapporto costi/benefici

- nel caso sia necessario dotarsi di nuove tecnologie, l'IT dovrà valutarne l'impatto di integrazione nell'infrastruttura informativa corrente, nonché i costi di mantenimento e supporto.

Attraverso un adeguato sviluppo del CRM si possono fronteggiare le necessità legate alle crescenti e mutevoli richieste dei clienti e le difficoltà di adeguamento dei sistemi per anticiparne la crescita, e coniugarle con l'aumento dei prodotti o dei servizi, nonché della clientela stessa. Questi devono essere gli imperativi che guidano il processo e solo con i vari dipartimenti che operano in concerto tra loro sarà possibile raggiungere un traguardo di successo.

Fallimenti del CRM

Il fatto, credo incontrovertibile, è che moltissimi progetti di CRM sono falliti o comunque in buona parte. Almeno questo è vero per i progetti partiti prima del 2002, perché pare che i nuovi progetti nascano su basi un po' diverse.

Le cause del fallimento sono almeno due, una imputabile all'azienda e al progetto stesso, l'altra relativa ai vendor, ovvero di chi ha fornito la soluzione software.

A mio avviso la colpa delle aziende è stata innanzitutto una pianificazione sbagliata dell'intero progetto oltre che una mancata definizione delle specifiche prima di rivolgersi a chi propone le soluzioni.

Inoltre si è tentato di dare troppo risalto e peso all'interno di tutta la struttura del CRM, come se fosse la soluzione per ogni problema organizzativo, quindi si è esagerato nel rendere ogni unità concentrata sul cliente. Oltretutto questa innovazione ha creato le basi per un superlavoro da parte di tutte le unità dell'azienda creando persino dei disservizi.

Un'altra cosa da tenere in considerazione è il modello di CRM utilizzato, ovvero molte aziende si sono basate su modelli standard, come se il modello utilizzato da altre aziende dovesse per forza di cose adattarsi perfettamente ad ogni situazione. Non è così e non sarà mai così, ogni progetto di CRM va realizzato sulla specifica azienda e sul suo specifico target.

Il CRM dovrebbe rispondere alle esigenze e alle richieste fatte dal cliente, mentre in molti casi è stato esattamente il contrario, è stata l'azienda a definire quali fossero queste esigenze. La cosa migliore è quella di sentire quali sono le richieste dei clienti ed avere delle risposte immediate e soddisfacenti.

L'altra causa, come dicevo, è da imputare a chi ha proposto le soluzioni, magari integrate già ad alcuni ERP aziendali. Infatti qualche anno fa c'è stata la corsa all'acquisizione dei sistemi di CRM e i vendor non si sono certo fatti scappare l'opportunità commerciale. Il problema però è stato nella proposta delle soluzioni e soprattutto nelle promesse fatte sui loro prodotti e sui problemi che erano in grado di risolvere, come se un software o una serie di approcci potessero da soli risolvere i mali dell'azienda.

Inoltre tra le promesse ci sono state anche quelle della possibilità di acquisizioni di nuovi clienti proprio grazie al CRM, cosa non proprio vera, perché una cosa è gestire le relazioni con il cliente (acquisito), altro è gestire la propria forza vendita. Le cose potrebbero integrarsi ma il CRM da solo non può organizzare e gestire anche il reparto vendite.

Queste sono solo alcune delle possibili considerazioni sull'argomento, senza considerare che ci sono stati dei casi di vero successo, grazie al nuovo approccio verso il cliente, dato proprio dall'acquisizione di sistemi di CRM. In questi casi però i passi sono stati più graduali, nel senso che non hanno interessato tutti i settori dell'azienda ma solo quelli preposti al rapporto con il cliente, quindi account executive e assistenza in primo luogo.