

# Signore e signori, spazio al CRM!

Scopriamo il Customer Relationship Management e tutti i segreti che regolano la gestione del rapporto tra un'azienda e la clientela

di Luigi Caputo

**N**ella moderna organizzazione aziendale, viene data estrema importanza al rapporto con i clienti. Ciò principalmente per aumentare il livello di fidelizzazione tra chi eroga e chi consuma, e, in un'ottica concorrenziale, far sì che le simpatie e i gusti della clientela siano orientati in misura stabile verso l'offerta. L'insieme delle funzioni aziendali che mirano a conquistare ed a conservare la propria clientela va sotto il nome di CRM, acronimo di Customer Relationship Management. In questo senso, il CRM raccoglie tutto ciò che ha a che fare con le metodologie, le strategie, le risorse e le applicazioni software che favoriscono la gestione del rapporto che un'azienda ha con i propri clienti.

## Il software sul CD

All'interno del CD allegato nella sezione "Gestionali" trovate MKT-Office, un applicativo di CRM utile per gestire in modo efficace il complesso di risorse hardware e software esistenti in azienda. I vantaggi che si possono ottenere dal programma sono legati tutti al miglioramento dell'efficacia aziendale attraverso la gestione delle informazioni. In più, nell'utilizzo dell'applicativo è da rilevare un notevole risparmio di tempo con l'automazione della Messaggistica, nonché la condivisione in un unico database della memoria storica dell'ufficio, e la rintracciabilità di tutti i documenti per migliorare la rapidità delle

## La novità di Internet

Appare chiaro che si tratta di un complesso di attività tutt'altro che semplici e statiche, ma che richiedono un controllo e una verifica continui. Con l'avvento dell'e-commerce, poi, è cambiato in modo radicale il rapporto tra produttore e consumatore. Ciò in primo luogo perché Internet ha fatto sì che la potenziale clientela non fosse più relegata in un abito geografico ben definito, ma si allargasse ad un panorama potenzialmente illimitato e non circoscritto da distanze e tempi. E poi, conseguentemente, perché tutto ciò ha dato vita alla moltiplicazione dei mezzi attraverso i quali instaurare e consolidare il rapporto dell'azienda con il cliente, garantendo, però un dinamismo e una capacità di aggiornamento tali da non farla restare indietro rispetto ai concorrenti.

## Verso una logica customer-centric

Con la rivoluzione del Web, i clienti infatti, pretendono di trovare sul sito di un'azienda prodotti in continuo aggiornamento, informazioni sempre nuove e tanta, tanta comunicazione: appare allora chiaro quanto sia complicato gestire una situazione del genere, in continua evoluzione. Diversi esperti concordano nel definire necessario l'approccio al CRM. Secondo Thomas Davenport, docente della Boston University, questo è vero soprattutto perché l'incremento della competitività su parametri globalizzati ha portato ad una più complessa differenziazione dei prodotti, e

ciò ha fatto sì che le aziende passassero da una logica product-centric (prodotto-centrica) ad una customer-centric (cliente-centrica).

## Cambiano le esigenze

In questo senso, nella definizione delle politiche di marketing, sono divenute pressanti alcune esigenze. Anzitutto, quella di procedere all'acquisizione di nuovi clienti diminuendo costi e tempi, e personalizzando l'offerta orientandosi verso prodotti ritenuti di interesse per lo specifico target di utenza. In secondo luogo, la variazione delle tipologie di offerta, attraverso un aumento sia dell'up-selling (proporre al potenziale cliente, attraverso offerte speciali e promozioni del tipo 3x2, l'acquisto di più beni identici, allo scopo di cogliere un beneficio economico) che del cross-selling (proporre soluzioni di acquisto incrociate), anticipando, qualora ve ne fosse bisogno, la domanda del cliente. Infine, focalizzare l'attenzione sulle tecniche mirate alla fidelizzazione della clientela.

## Acquisire conoscenza

La chiave del successo per un'azienda risiede allora nella maggiore attenzione dedicata al cliente. IL CRM utilizzato in combinazione con altre applicazioni quali il datawarehousing, il data mining e i call center, permette alle aziende di entrare in possesso di un notevole patrimonio infor-

mativo circa gli acquisti già effettuati da ciascun cliente e le sue preferenze, allo scopo di individuarne i potenziali interessi ed orientare così la propria campagna di marketing finalizzata a trasformare l'interesse potenziale in acquisto concreto. Altri vantaggi includono la facilità di risposte alle richieste del cliente, l'aumento delle opportunità di vendita attraverso nuovi canali di diffusione dei prodotti, e la possibilità di condividere informazioni con i propri business partner.

## Implementare strategie CRM

In realtà, la logica che regola il CRM non è quella che sta dietro a un prodotto o a un servizio. Piuttosto, si tratta di una strategia di business che abilita le aziende a gestire in modo concreto le relazioni con i loro clienti. Ciò comporta assegnare all'insieme dei clienti, una posizione ben definita nella visione integrata dell'organizzazione aziendale.

L'implementazione di una strategia CRM richiede la presenza di tre elementi chiave: la disponibilità di personale qualificato, la progettazione di processi stabili e infine il ricorso a tecnologie all'avanguardia. In mancanza di uno dei tre elementi, vengono meno gli sforzi compiuti per acquisire gli altri due. Con la presenza dei tre elementi base, è possibile costruire un sistema efficace ed efficiente al tempo stesso.

## Analizzare i dati

Tutto questo si realizza con l'aggiunta di tasselli importanti, ciascuno deputato a coprire uno specifico ruolo. Si parte dalle regole di business, necessarie per garantire che ciascuna transazione con il cliente, venga processata in modo efficace. Si prosegue con il data warehousing, ovvero lo strumento con cui archiviare le informazioni relative ai clienti ed estrarle in modo significativo ed utile per ciò di cui l'azienda ha bisogno. Consolidare il complesso delle informazioni in un luogo definito ed essere sicuri che le informazioni tra loro possano essere legate ed estratte per essere lette in una certa ottica, non è certo semplice. Tuttavia, una volta realizzato, il data warehousing contribuisce ad aumentare il potenziale informativo dell'intera azienda e del suo servizio clienti.

## Il Web aziendale

Tanto per fare un esempio esplicativo, un'azienda potrebbe segmentare la tipologia dei propri clienti all'interno di un sistema di data warehousing e lanciare una campagna di marketing indirizzata verso una certa fascia di clienti piuttosto che un'altra. Un altro elemento di cui tenere conto è il Web aziendale, visto in un'ottica CRM come uno strumento self-service, attraverso il quale i clienti possono accedere in ogni momento alle informazioni legate ai prodotti commercializzati dall'azienda. Da qui, all'utilizzo del Web come strumento di e-commerce il passo è breve: sul sito aziendale, oltre a sfogliare il cata-

## Alcuni indirizzi utili

- SPSS Italia: [www.spss.it/](http://www.spss.it/)  
Il sito di una delle realtà più attente in ambito business intelligence, che Meta Group ha definito "miglior fornitore di applicazioni di data mining a livello mondiale"
- Telecom Italia: [www.telecomitalia.it](http://www.telecomitalia.it)  
Il Customer Relationship Management Center di Telecom Italia rappresenta un vero e proprio centro multimediale realizzato per rendere competitivo il business aziendale.
- SAP: [www.sap.com](http://www.sap.com)  
Sul sito SAP è possibile reperire utili informazioni sui vari corsi organizzati, sulle soluzioni e-business legate al CRM.
- Compaq: [www.compaq.it/business\\_partner/crm.asp](http://www.compaq.it/business_partner/crm.asp)  
Informazioni sulle componenti operative promosse dal progetto CRM di Compaq Italia

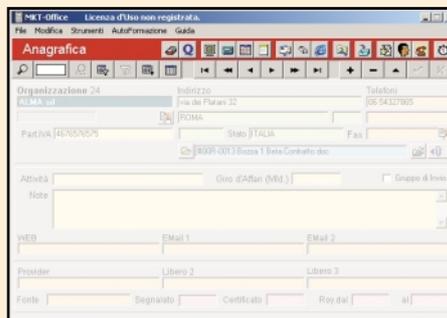
logo online dei prodotti commercializzati, dovrà essere possibile gestire le transazioni commerciali, in modo da facilitare l'approccio con queste da parte del cliente.

### 1 Solo per cominciare



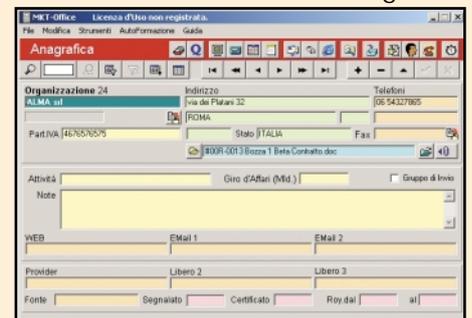
All'avvio, l'applicativo richiede la nostra sigla utente, allo scopo di identificare in modo univoco tutte le operazioni che andremo a svolgere sul programma. Procediamo all'inserimento delle nostre iniziali: in tal modo, potremo distinguerci da altri utenti autorizzati a lavorare sullo stesso applicativo.

### 2 Diamoci da fare!



A questo punto, iniziamo a lavorare. Se vogliamo inserire un contatto che ci ricordi di telefonare ad un cliente di una data società, occorrerà riferirsi alla scheda legata a quella società, o crearne una ex novo. Per farlo, clicchiamo sull'icona *Anagrafica*, in quarta posizione a partire da destra sulla barra delle icone.

### 3 Inserire una società in Anagrafica



Se la società non ha una propria scheda in Anagrafica, occorrerà inserirne una. Per farlo, basta cliccare sul pulsante *Inserisci una nuova scheda* (tasto +) e, nei campi interni alla scheda, digitare tutte le informazioni legate alla società. Al termine degli inserimenti, cliccare sul pulsante *Salva le modifiche*.

## Largo al Data Mining

La chiave di volta per realizzare un efficace sistema di CRM consiste quindi non tanto nel comprendere cosa sia accaduto in un determinato mercato, ma piuttosto il perché sia successo. In altri termini, valutando il presente non tanto come una situazione statica e di per sé poco proficua, ma cercando di leggerne le implicazioni proiettandosi nel futuro, e sforzandosi di prevedere le esigenze e i bisogni della clientela. In questo senso, risulta di estrema importanza l'applicazione di strumenti di Data Mining, attraverso i quali, sia possibile combinare i dati archiviati nel data warehouse aziendale per estrarli e procedere ad una loro interpretazione, allo scopo di definire i passi successivi delle politiche di marketing aziendale.

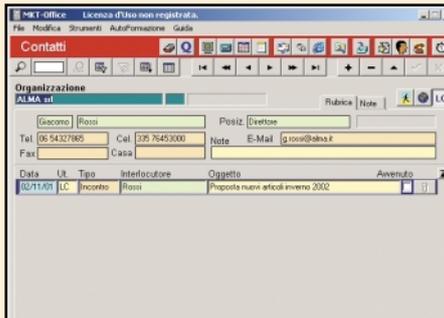
## CRM... in soldoni

La tecnologia CRM, sviluppatasi inizialmente negli Stati Uniti, si è ormai diffusa anche in Europa e in Asia con notevoli vantaggi per le aziende che la adoperano. Recenti indagini portano a stimare in oltre 40 miliardi di dollari la crescita del mercato mondiale dei servizi CRM. Un dato decisamente rilevante, e che riflette la tendenza, comune non solo alle aziende che operano in ambiti geografici diversi, ma anche a chi presenta ambizioni commerciali più modeste, a vocarsi allo sviluppo tecnologico, che con l'avvento di Internet ha dato nuova linfa ai canali comunicativi tra sellers e buyers.

## Le previsioni

Incoraggianti sono poi le previsioni per il futuro: questo trend di crescita è destinato a mantenersi presente almeno per i prossimi due anni. Numeri alla mano, un rapporto International Data Corp. afferma che il volume economico del customer relationship management raggiungerà entro il 2004 quota 130 miliardi di dollari, con una crescita netta del 325% rispetto a quanto fatto registrare nel 2001.

### 4 Inserire un cliente



A questo punto, passeremo alla visualizzazione della rubrica: per farlo, basterà cliccare sulla terza icona da destra. Noteremo che sono stati modificati i campi editabili, e procederemo all'inserimento delle informazioni relative al cliente. Salveremo quindi le informazioni come abbiamo fatto in precedenza.

### 6 Allegare un documento



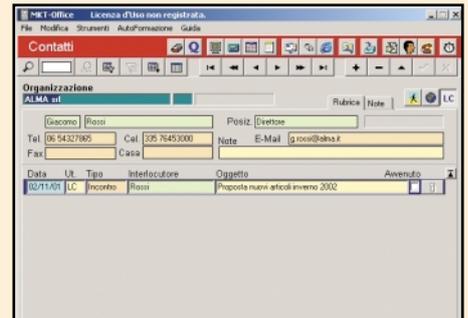
In Anagrafica è possibile allegare un documento cliccando sul pulsante **Allega un Documento**. Il documento allegato sarà così associato al relativo contatto. Per garantire la rintracciabilità del file, è comunque consigliabile allegare un documento protocollato: opereremo allora con l'apposito pulsante sulla barra.

### 8 Operazioni di ricerca



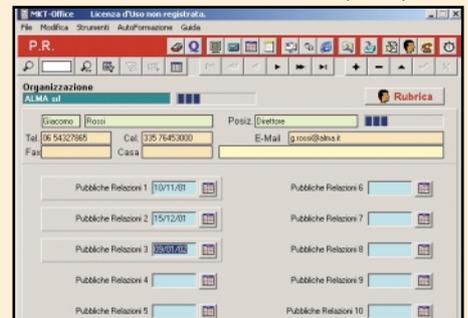
MKT-Office offre funzioni avanzate di ricerca e di selezione del database per esperti. Particolarmente utile è la Ricerca Veloce, che si attiva cliccando sul campo da selezionare, poi sul pulsante **Ricerca un Valore nella Voce Corrente** (facendolo rientrare) e digitando il nominativo ricercato.

### 5 Richiamare i contatti



Per richiamare i contatti, cliccheremo sull'icona che raffigura un telefono. Con un doppio clic sulla riga vuota del contatto, procederemo alla fase di editing. Scegliremo la data e il tipo di contatto, inseriremo l'oggetto relativo, lo corredremo di eventuali note, e confermeremo gli inserimenti effettuati.

### 7 Pubbliche relazioni (P.R.)



Attraverso la rubrica, possiamo indicare le Pubbliche Relazioni relative a ogni cliente archiviato. Cliccando sul pulsante **P.R.** imposteremo il livello di approccio o di conoscenza (da 1 a 10) raggiunto ad una certa data con il cliente in oggetto. Un indicatore grafico sintetizzerà lo stato di avanzamento delle P.R.

### 2 Scadenario



Cliccando sulla prima icona a partire da destra, è possibile accedere allo scadenario, che mostra, nella parte sinistra della schermata, il riepilogo di tutti i contatti scaduti e attuali, e, nella parte destra, i contatti futuri, visualizzando l'oggetto relativo al contatto in questione e l'organizzazione di riferimento.

## Norme di Qualità

All'interno del programma MKT-Office, cliccando sull'icona raffigurante una Q, è possibile accedere al menu *Qualità*, che consente di archiviare e rintracciare i documenti legati alla gestione della qualità aziendale secondo la normativa standard ISO 9000. Essa garantisce, in un rapporto di fornitura, la conformità del prodotto alle specifiche del cliente: in tal senso, la Certificazione ISO 9000 non va vista tanto come un'imposizione, ma piuttosto come un momento di crescita aziendale guidata dalle norme di qualità, che regola, secondo criteri e parametri stabiliti dalla singola azienda, l'efficacia del servizio offerto al cliente. All'interno del programma, i singoli documenti che regolano il sistema Qualità possono essere archiviati secondo una struttura predefinita, che consente di distinguere tra manuale, procedure, istruzioni e modulistica. E' possibile inoltre accedere al sito Web di MKT ([www.mkt.it](http://www.mkt.it)) che ospita il testo completo della legge 675/96 che regola le norme sulla privacy.

## Il fulcro del sistema CRM

Una sapiente opera di comunicazione sul Web, con l'aggiunta di tutti gli strumenti ad esso legati, dovrà contribuire a consolidare il rapporto azienda-cliente. Pensiamo per esempio alla possibilità offerta al cliente di iscriversi ad una mailing list gratuita: in tal modo, il cliente potrà essere informato, sulla base dei gusti e delle preferenze dettate al momento dell'iscrizione, sulle novità di volta in volta proposte dall'azienda. Un altro elemento di contorno per realizzare un efficace sistema di CRM, è identificato nella disponibilità di una tecnologia call-center che consenta di gestire un efficiente sistema di risposta attraverso il quale offrire il supporto alla clientela, potenziale o effettiva, che desideri una consulenza o un confronto immediati

## CRM interno o esterno?

Da quanto scritto finora, è possibile dedurre che esistano varie soluzioni legate all'implementazione di una corretta strategia di

### Informazioni

MKT-Office è prodotto dalla MKT srl, via Monti 86, 20145 Milano. Per maggiori informazioni è possibile telefonare al numero 3484135142 oppure consultate il sito Web [www.mkt.it](http://www.mkt.it). E' possibile utilizzare il programma in modalità Professional, con un codice gratuito, prelevabile dal sito di MKT, che consente di abilitare tutte le funzionalità per 15 giorni. Volendo adoperare il programma a tempo indeterminato, è necessario acquistare la licenza di utilizzo: quella per una postazione costa 79 euro (L. 153.000).

CRM interna al sistema aziendale. In alternativa, è possibile demandare le funzionalità CRM in outsourcing a realtà specializzate. Il vantaggio che si può ottenere è l'eliminazione dei costi legati alle infrastrutture e la riduzione ai minimi termini del tempo impiegato per il rodaggio del sistema CRM interno all'azienda: rivolgendosi a professionisti del settore, sono infatti garantiti risultati efficaci già dalle prime settimane di esercizio del sistema CRM.

## Lo stile

Al di là della strategia intrapresa, appare chiara l'importanza assegnata all'implementazione di un sistema CRM che funga da supporto attivo e dinamico per l'azienda. La soluzione scelta dipende da una serie di fattori, legati da un lato alla cultura organizzativa aziendale e dall'altro alla sua strategia di posizionamento nel mercato. A prescindere dal tipo di soluzione adottata, l'azienda ha bisogno di guardare al sistema CRM come ad una logica regolata da un proprio ciclo di vita, che parte dall'acquisizione al rilascio. In questo senso, conta molto anche lo stile con cui si crea e si gestisce l'approccio con la clientela, che per nessuna ragione al mondo deve essere improvvisato o circoscritto ad un unico livello di comunicazione, altrimenti risulterebbe aggressivo e poco professionale.

## Canali a doppio senso

La strategia CRM deve essere invece finalizzata ad acquisire strumenti duraturi ed efficaci, e a creare un canale comunicativo di duplice percorribilità: in un senso, dall'azienda verso il cliente, e nell'altro, dal cliente verso l'azienda, in modo da creare un dinamismo e uno scambio informativo che contribuiscano a far cre-

scere nel cliente la fiducia nei confronti dell'azienda, e diano a quest'ultima gli strumenti concreti per poter tarare in corso d'opera la propria politica di marketing, adeguandola alle mutate esigenze della clientela destinataria dell'offerta.

## In conclusione

In sostanza, l'azienda deve ricordare che il customer relationship management non è un centro di costo, ma piuttosto un determinante differenziatore competitivo: solo con un approccio del genere si potranno ottenere vantaggi dall'implementazione di una tecnologia finalizzata alla crescita aziendale e all'acquisizione di una maturità vantaggiosa per il suo processo competitivo all'interno del mercato in cui essa opera.

### GLOSSARIO

#### Parole in azienda

Dal CRM in poi, ecco una serie di termini familiari a chi opera in ambito business.

**CATENA DEL VALORE:** E' la tecnica attraverso la quale viene valutata la posizione competitiva di un'azienda: è composta da una serie di analisi che coinvolgono le singole attività, al fine di individuare i punti di forza e di debolezza di ciascuna.

**HELP DESK:** E' una tra le funzioni possibili all'interno di un sistema CRM, e riguarda il servizio di assistenza tecnica, per lo più telefonica, che si rivolge sia al personale aziendale interno, che alla clientela esterna. L'help desk gestisce le domande o gli incidenti a vari livelli di trattamento.

**POSIZIONAMENTO:** Definisce l'insieme delle tecniche di classificazione dei prodotti esistenti sul mercato secondo caratteristiche significative per il comportamento dei consumatori. Nel caso in cui intervenga un'analisi della concorrenza, si parla di posizionamento competitivo.

**PROJECT MANAGEMENT:** Rappresenta il complesso di metodologie e tecniche adoperate nella pianificazione e nel controllo delle attività che fanno capo ad uno specifico progetto. Se all'interno di un'azienda intervengono più progetti che mirano ad uno stesso obiettivo, si parla di Multi Project Management.