

Maurizio Duse

Il CRM strategico

Come migliorare la competitività
aziendale fidelizzando e centralizzando
il cliente

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana Formazione permanente (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

Maurizio Duse

Il CRM strategico

Come migliorare la competitività
aziendale fidelizzando e centralizzando
il cliente

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Maurizio Duse, dopo aver operato nel settore delle aziende di credito e aver collaborato con diverse società di consulenza, organizzazione e realizzazione di sistemi informativi, si occupa ora, come libero professionista, di consulenza e formazione ICT, soprattutto nell'area della PMI italiana. È socio e presidente del Collegio Provinciale di ANIP (Ass. Albo Nazionale Informatici Professionisti); aderisce alla rete di professionisti aziendali TeamNetwork (www.tvn.it). Svolge anche attività di Consulente Tecnico d'Ufficio (CTU) per il Tribunale Ordinario di Venezia. Ha già pubblicato i seguenti volumi: *Banca e Office Automation*, Il Sole24Ore Libri (1995); *L'Azienda per progetti*, FrancoAngeli (1988); il libro educativo per bambini *Tommy, il computer che racconta come funziona*, Gi-Bi Edizioni (1998), *Insegnare l'informatica in azienda*, FrancoAngeli (2001).
Può essere contattato all'indirizzo: info@maurizioduse.com

Grafica di copertina: Elena Pellegrini

1^a edizione. Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

2^a edizione nella collana *Management Tools*. Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

| | | |
|---|------|----|
| Dedica e ringraziamenti | pag. | 7 |
| Introduzione | » | 9 |
| 1. Perché ancora un libro sul CRM? | » | 13 |
| 1.1. Cosa significa realizzare un sistema di CRM | » | 17 |
| 1.2. Perché i progetti di CRM spesso non funzionano | » | 21 |
| 2. Il CRM come approccio sistemico al Cliente | » | 25 |
| 2.1. Quali funzioni aziendali sono coinvolte nel CRM | » | 26 |
| 2.2. Un approccio unificato, un sistema personalizzato | » | 27 |
| 3. La realizzazione di un progetto di CRM aziendale | » | 35 |
| 3.1. Le fasi del progetto di CRM | » | 37 |
| 4. E, alla fine, il software | » | 51 |
| 4.1. CRM o Database Marketing? | » | 51 |
| 4.2. Prodotto commerciale, sviluppo “ad hoc”, utilizzo “on demand” | » | 52 |
| 4.3. L’alternativa “Open Source” | » | 57 |
| 4.4. Ambienti, interfacce e tecnologie | » | 59 |
| 5. Quali informazioni: i dati gestiti dal CRM | » | 67 |
| 5.1. Le “sezioni” di un CRM | » | 67 |
| 5.2. I dati, le informazioni, la storia del Cliente | » | 68 |

| | |
|---|---------|
| 5.3. Il supporto alla forza vendita: SFA | pag. 78 |
| 5.4. Analizzare i comportamenti del Cliente: CRM analitico e indicatori di business | » 80 |
| 6. Social CRM | » 93 |
| 6.1. L'avvento dei social network | » 93 |
| 6.2. Nuovi mercati, nuovi canali | » 97 |
| 6.3. Dal Crm alla Customer Experience | » 99 |
| 6.4. Social CRM: nuove organizzazioni e nuovi strumenti | » 100 |
| 6.5. Web Semantico e analisi della Web Reputation | » 101 |
| 7. Appendice 1: diagramma E/R di un CRM tipo | » 109 |
| 7.1. Come si legge un diagramma E/R | » 110 |
| 7.2. Tabelle e relazioni di un CRM di base | » 113 |
| 8. Bibliografia e siti web | » 125 |

Dedica e ringraziamenti

All'inizio della mia attività come libero professionista (dopo 15 anni di lavoro dipendente) il mio ultimo “datore di lavoro”, un caro amico scomparso prematuramente, mi disse:

“Adesso che stai per creare la tua azienda ed inizi a lavorare autonomamente probabilmente sarai, come tutti in principio, preoccupato per il futuro. Bene, allora tieni sempre in mente questa massima: non preoccuparti mai di avere ‘lavoro’ o di fare ‘fatturato’: preoccupati solo di avere dei ‘Clienti’!”

Allora non mi occupavo ancora di CRM, ma se volessi sintetizzare in un solo concetto questo volume probabilmente basterebbe questa frase: “preoccuparsi per i propri Clienti”.

Ora, dopo diversi altri anni, uno dei miei compiti è proprio quello di aiutare le altre Aziende ad “avere Clienti”.

Avrei sempre voluto ringraziare il mio amico Girolamo per il suo consiglio. Con questa dedica mi piace pensare di averlo fatto.

Nel corso dell'opera verranno citati, direttamente o indirettamente, mediante l'uso di immagini, stampe o videate di esempio, vari software per computer.

Tali rappresentazioni serviranno soprattutto ad esemplificare al lettore le funzionalità descritte nel volume.

È mio preciso desiderio sottolineare il fatto che i concetti riportati a titolo esemplificativo potranno quasi sempre essere trasferiti ed utilizzati sui principali software commerciali, dei principali produttori

presenti sul mercato, ed appartenenti alla medesima categoria di prodotto.

Pertanto, il fatto che si utilizzi “un certo tipo di programma” nelle esemplificazioni e per la realizzazione di figure o diagrammi, non vuole assolutamente essere vincolante o limitativo al proficuo utilizzo delle tecniche e delle metodologie proposte nel libro.

Il lettore potrà quindi adattare nella stragrande maggioranza dei casi, ai prodotti più diffusi, i concetti esposti senza che gli stessi perdano di efficacia.

Per tutti i software utilizzati saranno comunque sempre citate le fonti proprietarie dei diritti d'autore, se disponibili, ed i link ai siti web (se presenti).

Colgo inoltre l'occasione per ringraziare formalmente le società produttrici dei software direttamente o indirettamente citati nell'opera, per aver messo a disposizione in rete numerose informazioni tecniche e, molto spesso, le versioni di prova dei loro prodotti.

In linea generale, comunque, tutti i marchi ed i prodotti software citati nel libro sono registrati ed appartengono ai legittimi proprietari.

È doveroso, da parte mia, ringraziare tutti quelli che hanno contribuito o mi hanno sostenuto, in qualunque forma, nella realizzazione del presente volume. Un ringraziamento particolare va ai miei partner in TeamNetwork (www.tvn.it), e cioè al dott. Roberto De March, sostenitore “storico” della visione cliente-centrica e fondatore del team, al dott. Franco Cadore, autore del volume *Difendi la tua miniera d'oro* (ovviamente riferendosi al cliente), e al dott. Paolo Vendramini, psicologo delle relazioni cliente-fornitore oltreché amico motociclista.

Doveroso il ringraziamento a chi da sempre mi sostiene nella mia attività professionale e nella vita: mia moglie Lorena.

E infine, *last but not least*, un grazie a tutti i miei Clienti.

L'autore

Introduzione

Lo scenario di incertezza ed elevata competizione imposto dalla globalizzazione¹ dei mercati alle aziende nazionali (in particolar modo al tessuto della PMI) ha dato un segnale, a mio parere, inequivocabile: chi non ha sufficiente elasticità e capacità di rinnovamento di fronte alle continue e mutevoli sfide non rischia più solamente la perdita di una quota di mercato o una riduzione dei margini di profitto. Questa volta la posta in gioco è l'esistenza stessa, la capacità cioè di una azienda di continuare ad operare su un mercato che, comunque, non sarà mai più lo stesso.

Al di là di una serie di interventi di politica economica che solo uno Stato può effettuare², personalmente sono arrivato alla conclusione (si tratta ovviamente del mio personale punto di vista) che tra le molte iniziative da adottare per il miglioramento delle organizzazioni ed il recupero di competitività alcune di queste siano prioritarie rispetto alle altre, e sono:

¹ E da tutti gli altri macro fenomeni economici correlati.

² Nell'ottica del concetto classico che "lo Stato" siamo tutti noi, forse il primo intervento da fare sarebbe quello di un'attività di "auto-moralizzazione" che portasse al riscoprire l'importanza per gli interessi ed il bene comune rispetto agli esclusivi ed egoistici comportamenti quali, ad esempio, la ricerca della facile ricchezza o del potere, tipici di questa epoca ormai priva di valori comuni.

Questi comportamenti, già di per sé gravissimi, risultano maggiormente riprovevoli, dannosi ed inaccettabili se poi vengono manifestati da rappresentanti o amministratori pubblici che, in questo caso, avrebbero l'aggravante di costituire un pessimo esempio soprattutto per le giovani generazioni.

- 1) **l'adozione di strutture organizzative** più efficienti e flessibili, proprio per far fronte alle veloci e mutevoli richieste del mercato; un ottimo modello è quello suggerito dal *Project Management* e cioè quello di adottare, a tutti i livelli e comparti aziendali, una logica organizzativa “**per progetto**”, nella quale ogni attività, sia essa produttiva od amministrativa, venga gestita e monitorata costantemente come una “commessa di produzione” o, comunque, come un evento finito, ottimizzandone – di conseguenza – tempi, costi e risorse;
- 2) **l'introduzione in azienda di sistemi e metodi di analisi e previsione (Business Intelligence)** che, basati sui dati e sulle informazioni presenti, a qualunque livello, in azienda, forniscano al manager, semplicemente e senza precise conoscenze tecnologiche, delle indicazioni strategiche o di *business* sulle attività da intraprendere e che gli consentano di anticiparne gli effetti tramite simulazioni (*what if*) ed analisi previsionali (*forecasting*).
- 3) **l'assunzione di un nuovo approccio al mercato**, modificando tutta l'organizzazione aziendale, da un puro “orientamento al prodotto” ad una visione “**cliente-centrica**” (CRM³), dove il rapporto col Cliente diventa prioritario e linea guida di tutte le attività aziendali.

Occupandomi professionalmente di consulenza aziendale su alcuni dei temi sopra menzionati, sono convinto che queste tecniche possano rappresentare, in molti casi, le “chiavi” per la ripresa e per il rilancio aziendale, soprattutto se adottate (con le dovute semplificazioni) anche nelle realtà produttive di piccole e medie dimensioni, già per loro natura più elastiche, strutturalmente più semplici e quindi più adatte a sostenere il cambiamento (si vedano, appunto, le molte PMI italiane).

Comprensibilmente qualcuno potrebbe però eccepire che queste iniziative (come ad esempio la terza, oggetto del presente volume) possano essere considerate “fuori scala”, per costi, preparazione culturale del management e per l'impatto organizzativo necessario, se introdotte in aziende di modesto dimensionamento.

Ma dal mio punto di vista, talvolta privilegiato, di “osservatore” all'interno di molte di queste già citate “piccole realtà” del patrimonio aziendale italiano, molti segnali raccolti (oltre a numerose concrete

³ Customer Relationship Management, gestione della relazione col Cliente.

positive esperienze) mi portano, sinceramente, a rassicurare questi Lettori.

L'adozione di taluni strumenti non va quindi esclusa a priori e, anzi, sono molto convinto nel considerare tali interventi fattibili e vantaggiosi in un numero sorprendentemente alto di casi, a patto di affrontare il problema individuando obiettivi chiari e raggiungibili, ed utilizzando degli strumenti correttamente dimensionati, oltre che agli obiettivi stessi, anche alle strutture organizzative nelle quali verranno utilizzati, al livello culturale e tecnologico degli utilizzatori e alle disponibilità economico-finanziarie dell'azienda.

C'è comunque da dire che, fra le tre tipologie di miglioramento proposte, quella di adottare un nuovo approccio al mercato ed alla clientela è solo apparentemente la più facile e la meno "invasiva" (da un punto di vista dell'impatto organizzativo e strutturale) da attuare.

Infatti se non implementata correttamente, ma – soprattutto – se non sufficientemente sostenuta da una forte leadership interna all'azienda, rischia spesso di dar luogo a fallimenti o, quantomeno, di fornire – alla fine – risultati scarsamente apprezzabili.

Il cambiamento, quindi, deve essere fortemente voluto e sostenuto dalla proprietà o dal vertice direzionale.

L'obiettivo di questo volume, dunque, è quello di fornire una "linea guida" per chi intende conoscere e realizzare un sistema di CRM efficiente ed efficace o, se si preferisce, una sorta di vademecum, concreto e basato sulle dirette esperienze dell'autore, per impostare, dimensionare e gestire correttamente un progetto di *Customer Relationship Management* aziendale, evidenziando alcuni tipici e ricorrenti errori riscontrati in talune sue fasi della sua implementazione effettiva in azienda.

Dopo molti volumi sul "**perché**" del CRM spero sinceramente che una guida sul "**come**" possa essere di una certa utilità ad un più vasto pubblico di possibili utilizzatori – diretti od indiretti – di tali tecniche.

1. Perché ancora un libro sul CRM?

“**Ancora un libro sul CRM?**”, potrà affermare qualcuno! Ma... non si era già detto tutto su questo argomento?

A cosa serve, perché si fa... sono temi trattati ed approfonditi ampiamente anche nel nostro paese (vedi bibliografia).

Su questo tema si tengono corsi universitari, seminari aziendali, master di specializzazione: a livello formativo possiamo contare su un'offerta più che vasta.

Sul piano del software specializzato poi, non ne parliamo, il mercato offre di tutto e di più, con soluzioni tecnologicamente avanzate realizzate dalle più prestigiose aziende informatiche mondiali.

È vero. Come altrettanto vero è, comunque, il fatto che molte delle nostre aziende, forse troppo concentrate solo sulla qualità-prodotto (peraltro necessaria) o sui costi di produzione¹, a volte perdono di vista quello che invece è l'obiettivo primario di tutte le loro attività quotidiane, che non è il reddito (come a volte si crede), bensì la “naturale” direzione finale di tutti i loro sforzi, cioè la soddisfazione il cliente.

E se si può facilmente affermare che, senza clienti, un'azienda non può esistere, è oramai di gran lunga dimostrato che senza una corretta attenzione per il cliente l'azienda recede e perde la sfida nella competizione imposta dal mercato globale.

¹ La globalizzazione unificando di fatto i mercati mondiali, ha evidenziato come alcuni operatori, soprattutto dei paesi emergenti, abbiano saputo raggiungere – in moltissimi campi – standard generali di qualità sul prodotto estremamente alti (vedi ad esempio la microelettronica orientale). Di conseguenza, il competere SOLO sulla qualità del prodotto può essere, per chi come noi ha un elevato costo di produzione e della manodopera, estremamente difficoltoso e, alla lunga, svantaggioso.

Al contrario invece il cliente “fidelizzato” (quello cioè sul quale si è attuata una corretta politica di CRM) è dunque meno esposto agli attacchi della concorrenza. Ha infatti altri valori e metodi di valutazione del prodotto-servizio ricevuto che non il puro prezzo.

Senza contare che valorizzare il proprio cliente, a parità di redditività, ha un costo mediamente 12 volte più basso che cercarne uno nuovo sul mercato.

Quella che molti definiscono la visione “cliente-centrica” è in realtà la vera filosofia del CRM: mettere l’attenzione per il proprio cliente al centro delle attività e dell’organizzazione aziendale.

Purtroppo, specie nella PMI italiana, ancora non ci siamo: il cliente, ancora troppo spesso:

- non viene ascoltato
- viene dimenticato

Talvolta arriva addirittura ad assumere il ruolo (decisamente antipatico, anche se per fortuna il numero di questi casi è sempre più ridotto) del “pollo da spennare”.

In queste situazioni una qualche forma di attenzione al cliente in realtà c’è, ma è solamente mono-direzionale e la bilancia dei vantaggi pende drasticamente in un’unica direzione.

In queste aziende potrebbero addirittura anche essere state adottate tecniche e strumenti di marketing tecnologicamente avanzati (es.: fidelity card, raccolte premi, sistemi di mass marketing, call-center, ecc.) ma con l’unico obiettivo di incrementare il volume delle vendite o dei contratti “a breve” o “one-shot”², scarsamente efficaci, se non addirittura controproducenti, in un’ottica di rapporto più duraturo, a lungo termine.

Nel presente volume intendo ribadire i concetti, le modalità e le tecniche per attuare una corretta politica di CRM che, come vedremo, **pre-scinde dall’adozione di un software** specializzato, ma si basa invece sull’adozione di una precisa struttura organizzativa aziendale orientata al cliente.

L’azienda, in tutta la sua globalità, non una piccola parte di essa.

² Letteralmente “in un colpo”, tipico di certe transazioni commerciali del tipo “mordi e fuggi”.

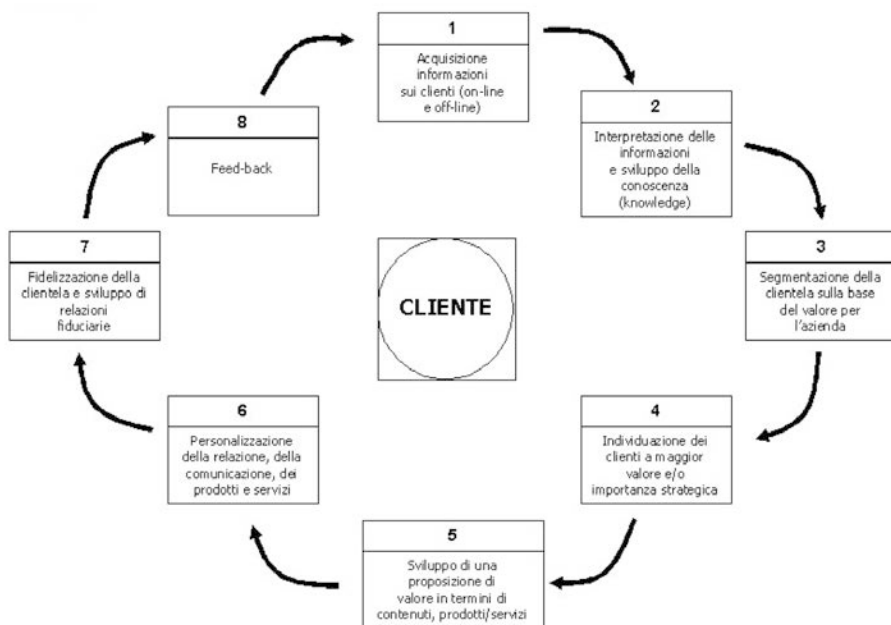


Fig. 1.1 – Fasi e flussi informativi nel CRM³

La strategia di CRM è ben rappresentata da un modello circolare (Farinet e Ploncher, 2002) nel quale le fasi del processo rappresentano, di fatto, un sistema “di apprendimento-adattamento” delle informazioni raccolte ed elaborate dal sistema stesso.

In questo modello le informazioni “grezze” sul cliente, acquisite tradizionalmente dalle strutture aziendali (Amministrazione, Commerciale, Produzione, Vendite, Customer Service, ecc.), vengono “interpretate” (molto spesso usando modelli statistici, sistemi di data mining e/o di business intelligence⁴) per ottenere una segmentazione della clientela ed una identificazione di particolari tipologie di clienti sui quali sviluppare particolari campagne promozionali o personalizzazione di prodotti/servizi, al fine di arrivare ad un collaborativo – ma soprattutto, biunivoco – rapporto fiduciario di collaborazione (fidelizzazione).

³ Fonte: Farinet A., Ploncher E., *Customer Relationship Management*, Etas, Milano, 2002.

⁴ Descritti ampiamente più avanti, nel capitolo 5 del volume.

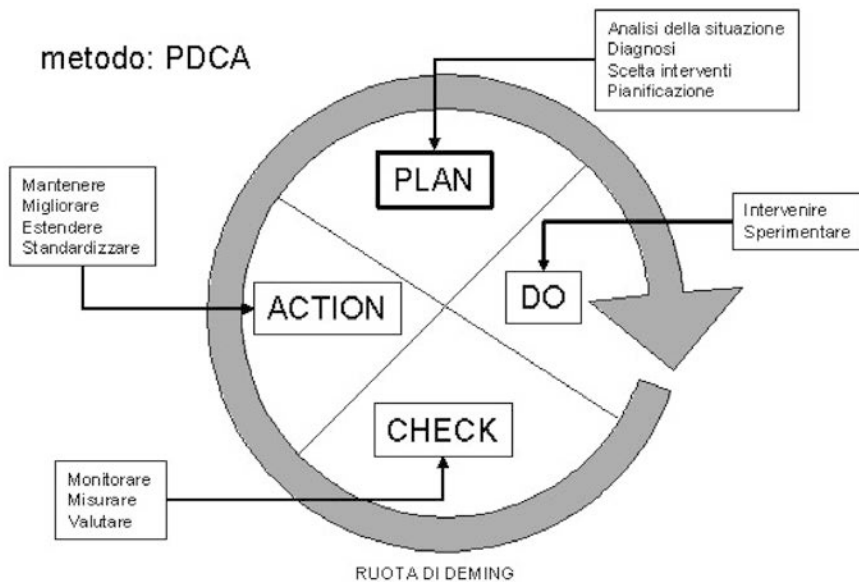


Fig. 1.2

Questo modello, peraltro, assomiglia molto ed è, per certi versi, sovrapponibile (fatti i dovuti adattamenti al contesto) a quello proposto nei sistemi qualità, dal modello “PDCA” (*Plan-Do-Check-Action*)⁵, che rappresenta – di fatto – qualsiasi modello di miglioramento che partendo da alcune analisi o da un progetto (Plan), esegue degli interventi (Do), ne verifica il risultato (Check), innesca dei nuovi processi (Action) (v. Fig. 1.2).

Esattamente come per il modello del CRM, una specifica fase di *feed-back* consente, una volta completato il primo ciclo di tutto il flusso operativo, di iterarlo nuovamente, migliorandone la qualità e la redditività (nel caso del CRM) di tutto il processo.

⁵ Definito anche “Ruota di Deming”.

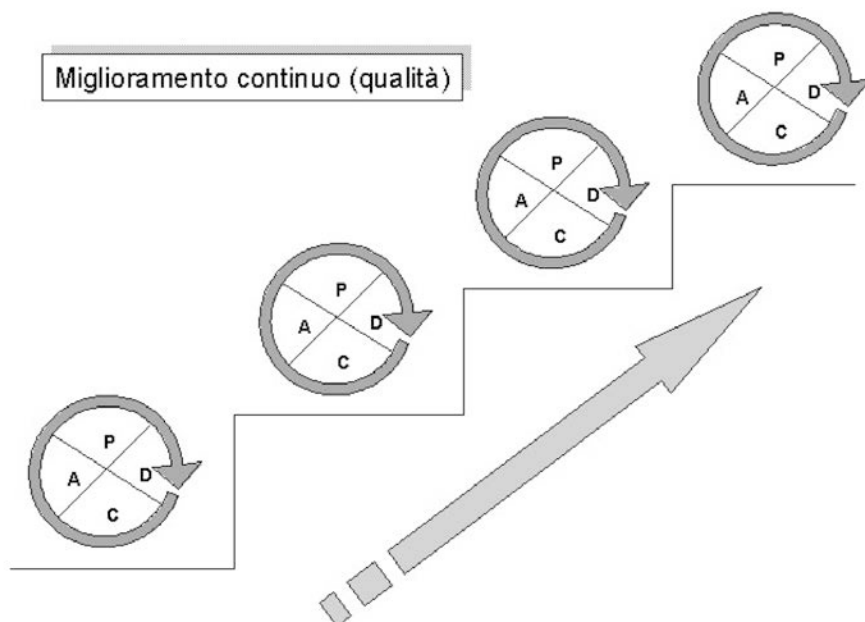


Fig. 1.3 – Il miglioramento continuo del processo

1.1. Cosa significa realizzare un sistema di CRM

Come anticipato all’inizio del capitolo questo volume non insisterà (se non indirettamente) sui concetti di base e sui vantaggi derivanti dall’adozione di un sistema di CRM; per questo mi limiterò a fornire un’ampia bibliografia in materia.

Quello che desidero puntualizzare è **come realizzare**, di fatto, **tale sistema**.

Bisogna però prima fare chiarezza sui termini. Troppo spesso, infatti, sul CRM ci sono dei malintesi.

Il primo è proprio intrinseco all’acronimo: gestione della relazione col cliente. La traduzione italiana – a mio avviso – è particolarmente efficace in tal senso e descrive, sostanzialmente, la necessità di **mettere in atto una serie di processi organizzativi aventi come obiettivo la relazione, quindi la conoscenza, del Cliente e dei fatti aziendali che lo coinvolgono**.

Attenzione: ho parlato di processi organizzativi, non di installazione di un prodotto software!

Uno dei principali “fraitendimenti”, forse derivanti dall’abuso che si fa del citato acronimo in ambito aziendale, è quello di pensare che “basta installare un prodotto informatico”, magari delegando la cosa alla sola struttura informatica aziendale, tuttalpiù con il coinvolgimento – in sede di scelta – di uno o più rappresentanti dell’ufficio marketing.

Assolutamente no! Anzi, come vedremo più avanti, questo equivoco è proprio una delle principali cause di fallimento dei progetti di CRM, qui in Italia e all’estero.

Il fatto di aver scelto di mettere in atto dei processi organizzati (cosa fare) non è equivalente ad adottare degli strumenti informatici o tecnologici per farlo (come fare).

Un equivoco simile accompagnò, una ventina d’anni fa, la nascita dei sistemi informativi aziendali. Anche in quel caso si credette di doversi semplicemente dotare di computer in azienda e non di mettere in atto dei flussi di dati ed informazioni coerenti ed univoche, prescindendo dagli strumenti – manuali (schede, registri) o tecnologici (registratori di cassa, computer), su supporto cartaceo o digitale – con i quali queste informazioni venivano raccolte e trattate.

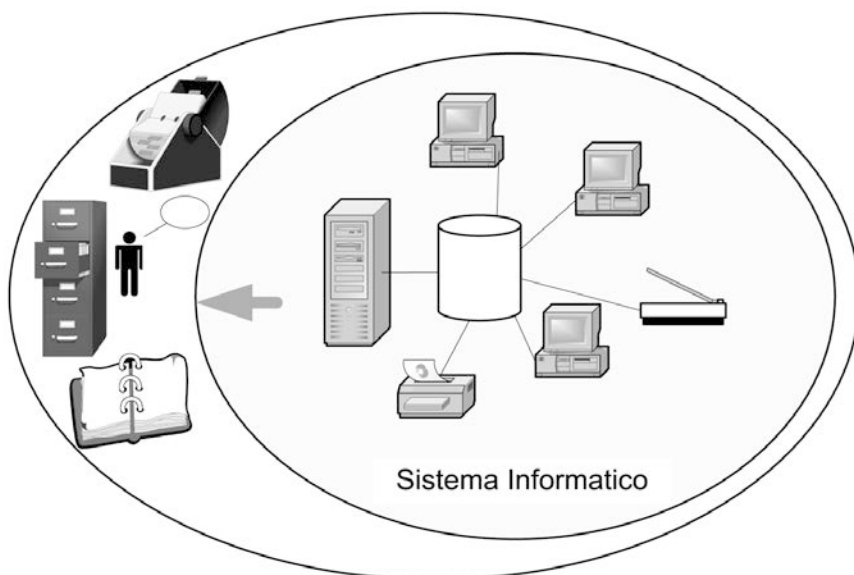


Fig. 1.4 – Sistema Informativo Aziendale