

INDICE

Prefazione	9
Ringraziamenti	11
1. Introduzione al customer relationship management.....	13
Introduzione	13
CRM strategico	14
CRM operativo.....	16
CRM analitico	19
CRM collaborativo	20
Definire il CRM	21
Figure interessate al CRM	22
Contesti commerciali del CRM.....	23
Il contesto non profit.....	25
Modelli di CRM	25
Bibliografia	28
2. Comprendere le relazioni.....	31
Il concetto di relazione.....	32
Qualità della relazione.....	35
Perché le aziende vogliono una relazione con i clienti.....	35
Perché le aziende non vogliono una relazione con i clienti	43
Perché i clienti vogliono una relazione con i fornitori	44
Perché i clienti non vogliono una relazione con i fornitori.....	46
Customer satisfaction, fidelizzazione e performance aziendale	47
Ricerche sulla catena soddisfazione-profitto	51
Teorie sulla gestione della relazione.....	58
Bibliografia	59
3. Pianificare e implementare i progetti di customer relationship management	65
Introduzione	65
Implementazione del CRM	65
Fase I: sviluppare la strategia di CRM.....	67

Fase 2: porre le fondamenta del progetto di CRM	74
Fase 3: stabilire le necessità e selezionare i partner	81
Fase 4: implementare il progetto.....	91
Fase 5: valutare la performance	92
Bibliografia.....	93
4. Sviluppare, gestire e usare banche dati relative al cliente	95
Introduzione	95
Che cos'è una banca dati relativa al cliente?	95
Sviluppare una banca dati relativa al cliente.....	96
Selezionare la tecnologia del database e la piattaforma hardware.....	103
Aggiornare il database.....	108
Auspiciabili caratteristiche dei dati raccolti.....	109
Integrazione dei dati	110
Data warehousing.....	112
Data mart.....	113
Accesso ai dati e interrogazione.....	114
Data mining.....	114
Bibliografia.....	118
5. Gestione del portafoglio clienti	119
Che cos'è un portafoglio?.....	119
Profilo del cliente	120
Attività fondamentali per il CPM	121
Segmentazione del mercato	121
Previsioni di vendita	130
Activity-based costing	132
Stima del valore del ciclo di vita	135
Data mining.....	137
Altri strumenti di gestione del portafoglio clienti.....	147
Clienti strategicamente significativi	150
Le sette strategie fondamentali per la gestione del cliente	151
Bibliografia.....	153
6. Customer relationship management e customer experience.....	155
Introduzione	155
Che cosa significa customer experience?	155
Strategie e tattiche di marketing esperienziale.....	164
Il ruolo del CRM nella customer experience	167
Caratteristiche dei software CRM che influenzano la customer experience.....	168
Bibliografia.....	171
7. Creare valore per i clienti.....	173
Introduzione	173
Comprendere il valore.....	173
Fonti di customer value	177
Customizzazione	179

Valore dei prodotti.....	183
Valore dal servizio.....	187
Valore dai processi.....	196
Valore dalle persone.....	199
Valore dall'evidenza fisica.....	200
Valore dalla comunicazione con il cliente.....	201
Valore dai canali di vendita.....	203
Bibliografia.....	205
8. Gestire il ciclo di vita del cliente: acquisizione	209
Introduzione.....	209
Che cos'è un nuovo cliente?.....	210
Stime sul valore del cliente.....	213
Prospezione.....	215
Indicatori chiave di performance dei programmi di acquisizione clienti.....	230
Fare la giusta offerta.....	232
Strumenti operativi del CRM a sostegno dell'acquisizione clienti.....	233
Supporto dalle attività di analisi CRM.....	234
Bibliografia.....	236
9. Gestire il ciclo di vita del cliente: sviluppo e retention	237
Introduzione.....	237
Che cos'è la customer retention?.....	238
Gestire la customer retention o la value retention?.....	240
Valore economico della customer retention.....	241
Quali clienti trattenere?.....	242
Strategie di customer retention.....	243
Strategie di customer retention positive.....	244
Apprendere dalla ricerca sul coinvolgimento del cliente.....	257
Il contesto fa la differenza.....	258
Indicatori chiave di performance nei programmi di customer retention.....	260
Il ruolo della ricerca.....	260
Strategie per lo sviluppo del cliente.....	261
Strategie per chiudere la relazione con il cliente.....	263
Bibliografia.....	266
10. Gestire network per migliorare le performance di customer relationship management	269
Introduzione.....	269
Business network.....	270
Posizione all'interno del network.....	271
Che cosa significa "azienda focale"?.....	272
Business network e CRM.....	273
SCOPE e CRM.....	274
Principi di gestione del network.....	275
Gestione di network.....	275
Gestione nei network.....	277

Gestione delle relazioni con fornitori e partner.....	278
Relazioni con i fornitori.....	278
Relazioni con i partner nella creazione di valore.....	280
Relazioni con i partner nella fornitura di valore.....	284
Relazioni con proprietari e investitori.....	287
Dipendenti.....	288
Applicazioni software per la gestione delle relazioni con i dipendenti.....	292
Bibliografia.....	294
I 1. Information technology per il customer relationship management.....	297
Introduzione.....	297
Origini delle tecnologie di CRM.....	297
L'ecosistema CRM.....	300
Soluzioni di CRM.....	303
CRM analitico.....	307
Architettura del CRM.....	310
CRM multicanale.....	311
Soluzioni mobile e wireless.....	312
Integrazione.....	313
Knowledge management.....	317
Automazione del flusso di lavoro.....	318
Bibliografia.....	319
I 2. Sales-force automation.....	321
Introduzione.....	321
Che cos'è la SFA?.....	322
L'ecosistema SFA.....	322
Funzionalità del software SFA.....	324
Adozione della SFA.....	330
Come i cambiamenti della SFA cambiano le performance di vendita.....	331
Bibliografia.....	333
I 3. Marketing automation.....	335
Che cos'è la marketing automation?.....	335
Vantaggi della marketing automation.....	336
Applicazioni software per il marketing.....	337
Bibliografia.....	356
I 4. Service automation.....	359
Introduzione.....	359
Che cos'è il customer service?.....	359
Che cos'è la service automation?.....	361
Vantaggi della service automation.....	364
Applicazioni software di service automation.....	364
Bibliografia.....	374

PREFAZIONE

Giunto alla sua seconda edizione in lingua inglese, *Customer Relationship Management* è un libro che offre una rassegna esaustiva e obiettiva del Customer Relationship Management (CRM) spiegando che cos'è, illustrandone i vantaggi, i contesti d'uso, le tecnologie a supporto e le modalità di applicazione. Il libro mostra come le tecniche e le pratiche di CRM possano essere utilizzate per sostenere gli obiettivi di marketing, di vendita e di servizio al cliente in tutte le fasi relative all'acquisizione, al mantenimento e allo sviluppo del ciclo di vita del cliente, sostenendo allo stesso tempo i più ampi obiettivi aziendali.

Obiettivo del libro è quello di illustrare il CRM in modo imparziale e rigoroso, proponendosi come strumento di apprendimento sia per chi studia sia per i manager alla ricerca di una migliore comprensione del ruolo che il CRM può svolgere all'interno dell'azienda.

Il libro si basa su ricerche accademiche e indipendenti per garantire valide fondamenta teoriche e rilevanza dal punto di vista manageriale. Esso trae spunto da ricerche svolte in un'ampia gamma di discipline: il marketing, le vendite, il customer service, la gestione delle risorse umane e delle tecnologie, la strategia, il change management, il project management, la leadership, le operations, la contabilità, la finanza e il comportamento organizzativo. Il libro si avvale anche di una ricerca condotta da analisti indipendenti, come Gartner e Forrester, due società di consulenza che svolgono ricerche all'avanguardia sul CRM e su argomenti correlati.

Destinatari del libro

Questo libro è stato scritto per coloro che intendono migliorare la propria conoscenza del CRM:

- MBA, studenti di master e laureandi che studino il CRM o argomenti correlati di livello avanzato, quali il marketing relazionale, il database

marketing, la gestione dei clienti, la gestione delle vendite, la gestione dei clienti strategici (*key account management*), la gestione strategica, la gestione del valore del cliente e il customer service;

- dirigenti e quadri coinvolti in programmi di CRM e implementazioni di sistema in ambito marketing, vendite o assistenza clienti ;
- utenti di CRM che puntano a una migliore comprensione di questa complessa funzione. Nelle aziende gli strumenti del CRM si applicano in ogni ambito in cui si produca un'interfaccia azienda-cliente. Sono quindi utilizzati da agenti di vendita, account e marketing manager, responsabili della comunicazione e responsabili d'area, customer relationship manager e customer service manager. Si tratta di figure che si confrontano solo con una parte dell'universo CRM: questo libro può inquadrare il loro ruolo in un più ampio contesto.

Aspetti chiave del libro

- Il libro fornisce una visione dall'alto e d'insieme dell'universo del CRM. Partendo da un'analisi oggettiva sull'argomento, non sposa alcun particolare punto di vista sul CRM e illustra una serie di modelli olistici basati su teorie diverse e antagoniste.
- Sebbene il CRM sia molto diffuso, sopravvivono alcuni malintesi su che cosa esso sia realmente. Il libro individua quattro diverse tipologie di CRM: strategico, operativo, analitico e collaborativo. Molti capitoli sono dedicati specificamente al CRM strategico e altri si concentrano in particolare sul CRM operativo, mentre le questioni inerenti il CRM analitico e collaborativo sono affrontate un po' ovunque nel libro;
- **Il libro definisce il CRM come una fondamentale strategia di business che integra i processi e le funzioni interne e le reti di relazioni per creare e fornire valore ai clienti-obiettivo, traendone profitto. Il CRM è fondato sulla disponibilità di dati di alta qualità relativi ai clienti e supportato dalla tecnologia informatica. Questa definizione serve come punto di riferimento per tutto il libro.**
- Il libro sollecita una prospettiva manageriale sul CRM. Sebbene dia molto spazio alla tecnologia, non è un libro sulla tecnologia di per sé. Gli aspetti tecnologici sono stati trattati in modo che anche i lettori che non hanno familiarità con queste materie siano in grado di comprendere che cosa le tecnologie di CRM possono offrire. In questo libro la tecnologia è al servizio del management, e non c'è bisogno di una laurea in informatica per trarne vantaggio!
- Il libro contiene molti esempi di tecnologie per il CRM e ne illustra l'applicazione nell'ambito del marketing, delle vendite e dei servizi.

INTRODUZIONE AL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

I

Introduzione

L'espressione Customer Relationship Management (CRM) è entrata nell'uso all'inizio degli anni Novanta, e da subito si sono registrati numerosi tentativi di definire l'ambito del CRM, alcuni dei quali sono riportati nella Tabella 1.1.

Tabella 1.1 Definizioni di CRM

- CRM è un'espressione del settore dei sistemi informativi che indica le metodologie, il software e le normali funzionalità Internet che aiutano un'impresa a gestire in modo organizzato le relazioni con i clienti¹.
- Il CRM è il processo di gestione di tutti gli aspetti di interazione di un'azienda con i propri clienti, ivi comprese l'acquisizione degli stessi, la vendita e l'assistenza. Le applicazioni CRM si prefiggono di fornire informazioni e migliorare le relazioni tra l'azienda e i clienti, combinando in un'unica visione d'insieme tutti gli aspetti dell'interazione con il cliente².
- Il CRM è un approccio integrato per identificare, acquisire e mantenere i clienti. Consentendo alle organizzazioni di gestire e coordinare le interazioni con il cliente attraverso molteplici canali, funzioni, linee di business e ambiti geografici, il CRM aiuta le organizzazioni a massimizzare il valore di ogni interazione con il cliente e le guida verso una performance aziendale superiore³.
- Il CRM è un sistema informativo integrato utilizzato per pianificare, programmare e controllare la pre-vendita e la post-vendita. Il CRM interessa tutti gli attori coinvolti nella relazione con il cliente: call centre, forza vendite, marketing, assistenza tecnica, servizi. Scopo principale del CRM è il miglioramento a lungo termine della crescita e della redditività attraverso una migliore comprensione del comportamento del cliente. Il CRM si propone di fornire un feedback più efficace e una migliore integrazione tra le funzioni aziendali di cui sopra, per meglio valutare il ritorno sugli investimenti (ROI) in queste aree⁴.
- Il CRM è una strategia commerciale che massimizza la redditività, i ricavi e la soddisfazione del cliente tramite un allineamento organizzativo aziendale focalizzato su segmenti di clientela specifici, la valorizzazione di comportamenti che creino soddisfazione e l'implementazione di processi incentrati sul cliente⁵.

Tabella 1.2 Tipi di CRM

Tipo di CRM	Caratteristica dominante
Strategico	È cardine della strategia di business incentrata sul cliente, che punta a conquistare e a mantenere i clienti più redditizi.
Operativo	Si concentra sull'automazione dei processi di relazione con il cliente, quali la vendita, il marketing e il customer service.
Analitico	Si focalizza sullo sfruttamento di dati correlati al cliente a scopo strategico o tattico.
Collaborativo	Applica la tecnologia oltre i confini dell'azienda al fine di creare valore per l'azienda, i partner e il cliente.

Poiché il CRM è un'attività non ancora pienamente consolidata, sui suoi contenuti non si è raggiunto un pieno consenso da parte di manager e studiosi. Anche il significato della sigla CRM è oggetto di discussione: per esempio, se ormai per molti CRM significa Customer Relationship Management, altri fanno corrispondere l'acronimo a Customer Relationship Marketing⁶.

Le aziende del settore dell'Information Technology (IT) tendono a usare la sigla CRM in relazione alle applicazioni software dedicate al marketing, alla vendita e ai servizi alle imprese. Ciò equipara il CRM a una tecnologia.

Anche se il mercato del software CRM è oggi molto affollato, il pioniere di questo settore è Tom Siebel, che nel 1993 fondò la Siebel Systems Inc. La nascita della sigla CRM può essere fatta risalire a quel periodo. L'azienda Gartner stima che la spesa mondiale per tecnologie CRM raggiungerà nel 2012 i 13,3 miliardi di dollari.

Per coloro che sono più attenti agli aspetti gestionali che non a quelli tecnologici, il CRM è un approccio sistematico per lo sviluppo e il mantenimento di relazioni vantaggiose con i clienti, nell'ambito del quale il ruolo della tecnologia non è un aspetto prioritario.

Questa molteplicità di punti di vista si può spiegare se si considera la varietà delle tipologie di CRM (strategico, operativo, analitico e collaborativo), che sono espone nella Tabella 1.2 e descritte più avanti.

CRM strategico

Il CRM strategico si focalizza sullo sviluppo di una cultura aziendale incentrata sul cliente, che ci si prefigge di conquistare e mantenere attraverso la creazione e l'erogazione di un valore maggiore rispetto a quello offerto dai concorrenti. Tale cultura si riflette nei comportamenti della leadership, nella struttura dei sistemi fondanti dell'azienda e nel

mito e nella storia creati attorno alla marca. In un'azienda che persegue una cultura incentrata sul cliente le risorse dovrebbero essere allocate in modo da accrescere quanto più possibile il valore per il cliente, dovrebbero essere istituiti sistemi di incentivazione per i dipendenti che con il loro comportamento accrescono la soddisfazione e la fidelizzazione (retention) dei clienti e dovrebbero essere posti in atto sistemi per la raccolta, la condivisione e la diffusione in tutta l'azienda delle informazioni sui clienti. Gli "eroi" dell'azienda dovrebbero essere coloro che garantiscono un valore o un servizio eccellenti ai clienti. Molte sono le aziende che dichiarano di perseguire una politica incentrata e focalizzata sul cliente, da esso guidata e su di esso orientata, ma nei fatti non è così. Ben poche aziende, di qualsiasi dimensione e in qualsiasi settore, rinunciano ad affermare di avere per missione la piena soddisfazione delle richieste del cliente. La politica incentrata sul cliente è in contrasto con altre logiche di business. Philip Kotler ha individuato altri tre principali orientamenti: al prodotto, alla produzione e alla vendita⁷.

- *Le aziende orientate al prodotto* ritengono che i clienti scelgano i prodotti che si distinguono per la qualità, le prestazioni, il design o le caratteristiche migliori. In genere si tratta di aziende fortemente innovative e di natura imprenditoriale. Molte start-up sono orientate al prodotto. In queste aziende è frequente che la voce del cliente sia assente quando vengono prese importanti decisioni di marketing, di vendita o di servizio. Le indagini sul cliente sono poche o nulle e il management avanza ipotesi sui desideri del consumatore, con il risultato che spesso i prodotti sono troppo sofisticati o tecnologici rispetto alle richieste di mercato e troppo costosi per molti clienti. Tuttavia, gli esperti di marketing hanno individuato una sottocategoria di clienti relativamente indifferenti al prezzo, i cosiddetti "innovatori", che più facilmente rispondono in modo positivo alle dichiarazioni sull'eccellenza dei prodotti. Sfortunatamente, si tratta di un segmento assai ridotto, corrispondente a non più del 2,5% del mercato potenziale⁸.
- *Le aziende orientate alla produzione* credono che i clienti scelgano i prodotti a basso costo. Perciò si impegnano a mantenere prezzi bassi ed elaborano strategie di sbocco sul mercato con questo obiettivo. Si tratta di una strategia adeguata nel contesto di economie in fase di sviluppo o in segmenti di sussistenza nell'ambito di economie mature, ma la maggior parte dei clienti ha altri requisiti. I guidatori di BMW non sarebbero attratti dal brand se la casa automobilistica scegliesse i sistemi di frenata esclusivamente sulla base del costo più basso.
- *Le aziende orientate alla vendita* ritengono di poter convincere i clienti ad acquistare attraverso ingenti investimenti nella pubblicità, nella vendita, nelle pubbliche relazioni (PR) e nella promozione. Molto spesso, l'orientamento alla vendita è la conseguenza di un orientamento alla produzione: l'azienda realizza prodotti a basso costo e di conseguenza li deve promuovere attivamente per muovere gli inventari.

- Un'azienda orientata al cliente o al mercato persegue una filosofia che mette il cliente in primo piano. Raccoglie, diffonde e utilizza le informazioni sul cliente e la concorrenza per sviluppare più valide proposte di valore per il cliente. Un'azienda orientata al cliente è un'organizzazione che apprende costantemente e che si adatta continuamente alle esigenze del cliente e all'evolversi della concorrenza. Vi sono evidenze in merito al fatto che una politica orientata al cliente è strettamente correlata alle performance dell'azienda⁹.

Molti manager sostengono che la politica orientata al cliente sia la più indicata per qualsiasi azienda, ma nel contesto di differenti fasi di mercato o di sviluppo economico altri orientamenti possono risultare più attrattivi.

CRM operativo

Il CRM operativo standardizza e migliora i processi aziendali di interfaccia e supporto verso i clienti. Le applicazioni software di CRM automatizzano e integrano le funzioni di marketing, vendita e servizio. Le principali applicazioni del CRM operativo sono esposte nella Tabella 1.3. Gli aspetti tecnologici del CRM operativo saranno affrontati esaurientemente nei Capitoli 12, 13 e 14, ma è necessario fare subito alcune osservazioni sull'argomento.

Marketing automation

La marketing automation (MA) applica la tecnologia ai processi di marketing. I modelli di campaign management consentono agli operatori di

Tabella 1.3 CRM operativo

Marketing automation

Segmentazione di mercato
Gestione delle campagne
Marketing event-driven (*trigger*)

Sales-force automation

Gestione dei clienti (*key account management*)
Gestione dei potenziali clienti (*lead management*)
Gestione delle opportunità
Gestione della pipeline di vendita
Quotazione ed elaborazione delle offerte
Configurazione del prodotto

Service automation

Gestione del caso (incidente o problema)
Gestione delle comunicazioni inbound
Instradamento
Gestione del livello di servizio

marketing di sfruttare i dati relativi ai clienti al fine di sviluppare, mettere in atto e valutare comunicazioni e offerte mirate. La focalizzazione sul target a scopo promozionale è in qualche caso possibile a livello di singolo cliente, permettendo la messa a punto di comunicazioni personalizzate.

In ambienti multicanale, la gestione della comunicazione è particolarmente impegnativa. Alcuni retailer nel settore della moda, per esempio, possono doversi confrontare con numerosi canali di vendita tradizionali e online: negozi di proprietà, rivenditori mono- o multi-marca, corner o boutique nei grandi magazzini, siti web, cataloghi e forse anche un canale di televendite. Alcuni clienti utilizzano un solo canale, ma la maggior parte dei clienti potenziali e di quelli già attivi si rivolge a più canali. L'integrazione della comunicazione e delle strategie commerciali e la valutazione della performance richiedono la coordinazione di questi diversi canali, che può essere garantita dagli strumenti tecnologici.

Si parla di "marketing event-driven" o "trigger" per descrivere attività che prendono avvio in momenti specifici, e cioè quando un evento provocato dal cliente attiva la comunicazione e l'offerta. Le campagne event-driven possono essere avviate in base ai comportamenti dei clienti o a condizioni contingenti. Una chiamata a un call centre costituisce un esempio di evento provocato dal cliente. Quando l'utente di una carta di credito chiama il numero di assistenza per conoscere il tasso d'interesse che gli viene praticato, è probabile che stia prendendo in considerazione alcune alternative e possa ipotizzare il passaggio a un altro fornitore. Questo evento può innescare un'offerta concepita espressamente per trattenere il cliente. Esempi di eventi contingenti sono la nascita di un bambino o una festività pubblica. Entrambi gli eventi suggeriscono potenziali cambiamenti nel comportamento dei clienti e innescano un'iniziativa di marketing da parte dell'azienda. Il marketing event-driven riguarda anche contesti business-to-business. L'evento può essere costituito da un cambiamento di personale presso il cliente, dall'approssimarsi della scadenza di un contratto o da una richiesta di informazioni.

La sales-force automation (SFA), originariamente una forma di CRM operativo, è oggi ampiamente utilizzata in contesti business-to-business e considerata un "imperativo competitivo"¹⁰ che garantisce una "parità competitiva"¹¹.

La SFA applica la tecnologia alla gestione delle attività di vendita di un'azienda. In un processo di vendita è possibile distinguere una serie di fasi quali l'individuazione dei potenziali clienti (*lead generation*), l'identificazione dei clienti prioritari (*lead qualification*), la definizione dei loro bisogni, lo sviluppo delle specifiche, la generazione e la presentazione di una proposta, la gestione delle obiezioni e la chiusura della vendita. Un software di SFA può essere configurato in modo che sia modellato sul processo di vendita di qualsiasi settore o azienda.

La SFA è spesso applicata allo scopo di migliorare e standardizzare il processo di vendita. Ciò comporta l'attuazione di una metodologia che

Sales-force automation

consenta alla forza vendita e al management di adottare una visione standardizzata del ciclo di vendita e un linguaggio condiviso per la discussione dei problemi. Un software di SFA permette alle aziende di assegnare automaticamente i vari contatti ai diversi venditori e di individuare le opportunità che si profilano lungo il processo di vendita. La gestione delle opportunità consente agli utenti di individuare e accrescere le possibilità di vendita dalle fasi preliminari fino alla chiusura e oltre, anche a supporto del post-vendita. Il software di gestione delle opportunità di solito contiene applicazioni per la gestione dei contatti e le previsioni di vendita. Le applicazioni sulla gestione dei contatti permettono agli utenti di profilare il contatto e di assegnarlo al personale di vendita più indicato. Le previsioni di vendita si basano solitamente su dati storici e sulle stime effettuate dalla forza vendita.

La gestione dei contatti permette agli utenti di gestire il loro programma di comunicazione con i clienti. L'archivio digitale con i dati dei clienti contiene lo storico dei contatti. Questo tipo di applicazione ha spesso funzioni come la chiamata automatica del recapito del cliente, il calendario personale del venditore, la gestione delle e-mail. La generazione di preventivi e proposte consente al venditore di automatizzare la definizione dei prezzi e delle offerte. Il venditore inserisce il codice prodotto, le quantità richieste, il nome del cliente e le modalità di consegna, e il software genera automaticamente un preventivo.

Le applicazioni di configurazione del prodotto consentono alla forza vendita o agli stessi clienti di definire e stabilire il prezzo di prodotti, servizi o soluzioni personalizzati. Questi strumenti, definiti configuratori, si rivelano particolarmente utili quando il prodotto è molto complesso, per esempio per soluzioni IT. I configuratori si basano sulla regola "se... allora": nell'esempio più classico, "se la scelta è X, allora Y è necessario oppure vietato, giustificato o non compatibile". Per esempio, se il cliente sceglie un prodotto con determinate caratteristiche (poniamo, uno specifico disco rigido per il computer), ciò necessariamente escluderà altre scelte tecnologicamente incompatibili, troppo costose o troppo complesse per poter entrare in produzione.

Service automation

La service automation (SA) permette alle aziende di gestire le operazioni di servizio, siano esse erogate tramite call centre, contact centre, web o per contatto diretto¹². Il software CRM consente alle aziende di gestire e coordinare le comunicazioni di servizio in entrata e in uscita indipendentemente dal canale. Secondo i produttori di software, il sistema consente agli utenti di accrescere efficienza ed efficacia, riducendo i costi e migliorando la qualità del servizio, alzando la produttività e aumentando la soddisfazione dei clienti.

La service automation può significativamente differire a seconda del servizio che si offre. I prodotti di largo consumo sono normalmente distribuiti attraverso punti vendita al dettaglio, il web o call centre che si incaricano di stabilire il primo contatto. Questi canali sono spesso sup-

portati da strumenti di elaborazione degli script (dialoghi) online per facilitare la diagnosi di un problema occorrente già dal primo contatto. Normalmente un software SA include una serie di tecnologie. Il software per l'instradamento delle chiamate risponde all'esigenza di indirizzare le chiamate in entrata all'operatore più adatto. Tecnologie quali la risposta vocale interattiva (IVR) consentono ai clienti di interagire con i computer aziendali. Seguendo le istruzioni, i clienti possono interagire con il sistema IVR rispondendo a voce o con il tastierino del telefono (digitare 1 per l'opzione A, 2 per l'opzione B). Se il problema non può essere risolto nella prima fase, il processo può prevedere l'autorizzazione alla restituzione del prodotto e un servizio di assistenza che coinvolge un terzo fornitore di servizi. Questo processo viene utilizzato per offrire servizi per prodotti di largo consumo poco costosi come telefoni cellulari e fotocamere.

La service automation per attrezzature ad alto impiego di capitale è molto diversa. Comporta di norma una fase diagnostica e un'azione correttiva da svolgersi sul campo, ovvero nel luogo in cui si trovano le apparecchiature. Questo tipo di servizio riguarda per esempio gli impianti di condizionamento e refrigerazione industriale. In questi casi, la service automation mette a disposizione del tecnico di servizio strumenti di diagnostica, manuali per la riparazione, strumenti di gestione degli inventari e informazioni sul lavoro in corso, direttamente sul suo portatile. Queste informazioni vengono sincronizzate a intervalli regolari per aggiornare il sistema centrale di CRM.

Molte aziende utilizzano una combinazione di canali diretti e indiretti, specie per la vendita e le funzioni di servizio. Quando sono impiegati canali indiretti, il CRM operativo supporta questa funzione attraverso il partner relationship management (PRM), una tecnologia che consente ai partner di comunicare con il fornitore attraverso un portale per gestire contatti, ordini di vendita, informazioni sui prodotti e incentivi.

CRM analitico

Il CRM analitico riguarda l'acquisizione, l'archiviazione, l'estrazione, l'integrazione, l'elaborazione, l'interpretazione, la distribuzione, l'utilizzo e la diffusione (reportistica) dei dati relativi ai clienti per accrescere valore sia per i clienti sia per l'azienda.

Il CRM analitico si fonda sulle informazioni relative ai clienti. I dati possono essere reperiti in archivi (*repositories*) diffusi all'interno dell'azienda, in settori quali la vendita (cronologia degli acquisti), l'amministrazione (pagamenti, affidabilità creditizia), il marketing (ritorni sulle campagne, dati sui programmi di loyalty) e i servizi. A questi dati interni possono essere aggiunti i dati provenienti da fonti esterne: dati socio-demografici e sugli stili di vita forniti da organizzazioni di business intelligence, per esempio. Con l'applicazione di strumenti di data mining, un'azienda può quindi analizzare questi dati. Un'analisi intelligente for-

nisce risposte a domande quali: chi sono i nostri clienti più importanti? Quali clienti potrebbero essere più propensi a passare alla concorrenza? Quali clienti sarebbero più inclini a rispondere a un'offerta particolare?

Il CRM analitico è diventato una parte essenziale di molte implementazioni CRM. Il CRM operativo non può essere pienamente efficace se non dispone di informazioni analitiche sui clienti. Per esempio, la comprensione del valore del cliente o della sua propensione all'acquisto è alla base di molte decisioni che riguardano il CRM operativo, come:

- A quale target rivolgeremo questa offerta?
- Qual è la priorità relativa di clienti in attesa sulla linea, e quale livello di servizio dovrebbe essere offerto?
- Dove dobbiamo concentrare gli sforzi di vendita?

Il CRM analitico può portare le aziende a stabilire che gli approcci di vendita devono essere differenziati in base alle diverse categorie di clienti: ai clienti dal valore potenziale più elevato è opportuno dedicare un contatto diretto, mentre clienti di valore inferiore possono essere gestiti attraverso le vendite telefoniche. Inoltre, facendo ricorso al CRM analitico è possibile personalizzare contenuto e stile delle comunicazioni per un particolare segmento di clientela. Questo modo di procedere accresce le probabilità che una determinata offerta sia accettata.

Il CRM analitico è in grado di fornire tempestive e personalizzate soluzioni ai problemi del cliente, rafforzandone in tal modo la soddisfazione. Dal punto di vista aziendale, il CRM analitico offre la prospettiva di più potenti programmi di cross-selling e up-selling, una più efficace retention dei clienti e campagne di acquisizione di nuovi clienti.

CRM collaborativo

L'espressione "CRM collaborativo" viene usata per descrivere un allineamento tattico e strategico fra imprese normalmente distinte nella supply chain, allo scopo di implementare l'identificazione, l'attrazione, la retention e lo sviluppo dei clienti¹³. Per esempio, produttori di beni di consumo e distributori possono allineare personale, processi e tecnologie per servire gli acquirenti con maggior efficienza ed efficacia, facendo attività congiunte di marketing, category management, forecasting, sviluppo prodotto e ricerca di mercato.

Il CRM collaborativo sfrutta le tecnologie del CRM per comunicare ed effettuare transazioni oltre i confini aziendali. Sebbene le tecnologie tradizionali come la posta, il telefono e il fax possano essere utilizzate, il CRM collaborativo si attua in genere con tecnologie più innovative (dette anche Enterprise 2.0), quali lo scambio elettronico di dati (EDI), i portali web, l'e-business, le chiamate via Internet tramite VoIP (Voice over Internet Protocol), le videoconferenze, le chat room, i forum web e le e-mail, che permettono lo scambio di dati e la comunicazione vocale tra le

aziende, i loro partner commerciali e i clienti. Il CRM collaborativo consente ad aziende diverse di allineare più efficacemente i propri sforzi al servizio dei clienti e permette la condivisione di preziose informazioni lungo la supply chain.

Alcuni fornitori di tecnologia CRM hanno sviluppato applicazioni di Partner Relationship Management (PRM) che consentono alle aziende di gestire partner complessi o ecosistemi di diversi canali di vendita, nonché di ridurre i costi di gestione di un singolo partner o di un singolo canale. Le applicazioni di PRM sono spesso usate per gestire le promozioni congiuntamente ai vari partner commerciali. Un produttore di beni di consumo può gestire una dozzina o più campagne di pubblicità in co-marketing simultaneamente. Il PRM consente alle aziende di gestire l'allocazione dei fondi, di pianificare e controllare le promozioni e di misurarne i risultati. Talvolta l'espressione "CRM collaborativo" viene usata riferendosi all'applicazione di queste medesime tecnologie alle comunicazioni interne a un'azienda, per esempio il commerciale, il marketing e i servizi.

Definire il CRM

Dato che ne esistono almeno quattro diversi tipi e dati gli innumerevoli equivoci sulla sua natura, del CRM non è facile fornire una singola definizione. Tuttavia, possiamo individuare un certo numero di attributi del CRM e integrarli in una definizione cui riferirsi nel seguito.

Il CRM è una fondamentale strategia di business che integra processi e funzioni interni e network esterni per creare e fornire valore ai clienti-obiettivo in vista di un profitto. Si basa su dati di alta qualità relativi ai clienti ed è attuabile grazie alle tecnologie informatiche.

Il CRM è una fondamentale strategia di business che punta a "creare e fornire valore ai clienti in vista di un profitto". Questa definizione esplicita in modo chiaro come il CRM non sia soltanto un sofisticato strumento tecnologico. Il CRM "integra processi e funzioni interni", cioè permette alle diverse aree dell'azienda di abbattere i muri che le dividono. L'accesso ai "dati relativi ai clienti" consente all'area commerciale, al marketing e alle funzioni di servizio di essere a conoscenza delle rispettive interazioni con i clienti. Inoltre, funzioni di back office quali operations e finance possono approfittare dei dati disponibili e contribuire ad accrescerli. L'accesso ai dati relativi al cliente consente ai membri della "rete esterna" di un'azienda – fornitori, partner, distributori – di allineare i propri sforzi con quelli dell'azienda. Alla base di questa strategia di core business ci sono le tecnologie informatiche: le applicazioni software e hardware.

Storicamente, le aziende erano ubicate vicino ai mercati serviti e conoscevano intimamente i propri clienti. Molto spesso l'interazione av-

Customer Relationship Management. Tecniche e tecnologie di Francis Buttle

veniva direttamente, anche con cadenza quotidiana, e garantiva la piena conoscenza delle richieste e delle preferenze del cliente. Tuttavia, con il crescere delle dimensioni delle aziende il contatto diretto con il cliente si è fatto sempre più sporadico. La distanza può essere non solo geografica, ma anche culturale. Anche alcune delle aziende americane di maggior successo non hanno sempre compreso i mercati che stavano servendo. L'apertura di un parco a tema della Disney nei pressi di Parigi non è stata inizialmente coronata da successo perché l'iniziativa non ha saputo offrire quel valore atteso dai clienti europei. Per esempio, la Disney non aveva inizialmente previsto la distribuzione di bevande alcoliche, ma gli europei sono abituati a bere vino o birra con i pasti.

La distanza geografica e culturale, insieme con il venir meno di un contatto diretto tra proprietà e management dell'azienda e cliente ha fatto sì che molte aziende, anche piccole, non abbiano più quella conoscenza intuitiva e quella comprensione dei propri clienti che spesso caratterizzano ancora i piccoli negozi e i saloni dei parrucchieri. Ciò ha creato una domanda per una miglior gestione dei dati relativi ai clienti, pietra miliare di un CRM efficace.

La nostra definizione pone l'accento sul profitto. Se la comunità non-profit sostituisse le parole "business", "cliente" e "profitto" con appropriati termini equivalenti, quali "organizzazione", "clienti" e "obiettivi", la definizione si potrebbe egualmente applicare a quel contesto.

In conclusione, siamo del parere che il CRM sia un approccio sostenuto dalla tecnologia per la gestione dell'interfaccia con il cliente. La maggior parte delle iniziative di CRM punta ad avere un impatto sui costi di servizio e sui flussi di ricavi provenienti dai clienti. Il ricorso alla tecnologia cambia anche le modalità di transazione e comunicazione tra il cliente e il fornitore. Per questo motivo, il punto di vista del cliente rispetto al CRM trova ampio spazio in questo libro. Il CRM influenza l'esperienza del cliente, e ciò è di fondamentale importanza strategica.