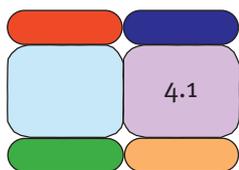




# IL VALORE DEL CRM NEL BUSINESS DI RETI DI PMI GOVERNATE

Roberto Bellini



Il CRM è rapidamente diventata una tecnologia matura che oggi è possibile modulare in una ampia gamma di soluzioni a costi accessibili per grandi, medie e piccole aziende, soprattutto se parte di reti distributive, governate dalle esigenze del cliente finale che hanno in comune un distributore e il suo fornitore. Per avere successo però, deve essere disegnata, sviluppata e messa in opera insieme a processi di Marketing & Vendita aziendali e alle competenze di ruoli professionali adeguati.

## 1. INTRODUZIONE

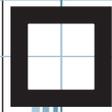
**P**roviamo a dimenticarci per un attimo che, nell'ambito degli esperti di tecnologia, l'acronimo CRM (*Customer Relationship Management*) non voglia solo identificare una piattaforma tecnologica, ma un Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Cliente (SMaRC).

Adottiamo questa ipotesi di lavoro per "illuminare" alcuni "nostri" comportamenti da consumatori.

Entriamo in un supermercato alimentare, dove il prezzo medio di un prodotto è di qualche euro, la spesa totale per un singolo accesso è intorno ai 25-30 euro e la frequenza di accesso è mediamente una volta alla settimana: percorriamo con il nostro carrello l'itinerario che ci porta all'acquisto dei vari tipi di prodotti, arriviamo alla cassa e al momento di pagare il cassiere ci chiede se abbiamo la tessera (di socio, di fedeltà ecc.); in caso positivo abbiamo diritto a qualche forma di sconto o di promozione. Nel momento in cui la transazione è completata o al termine della giornata, avvengono due operazioni: la

prima di tipo amministrativo-logistico, che scatena l'aggiornamento del livello del magazzino per ciascun tipo di prodotto e la seconda di tipo commerciale, che determina l'aggiornamento dell'archivio dei clienti con tessera, con il saldo del loro acquisto. Se abbiamo bisogno di approvvigionamenti ulteriori e rientriamo dal lavoro tardi, possiamo riempire il nostro carrello virtuale accedendo al portale della catena di supermercati e farci mandare la spesa a casa la mattina dopo, pagando con la carta di credito. Sia nel primo caso che nel secondo, siamo entrati a far parte, dal punto di vista logico, dello SMaRC del supermercato.

Entriamo in una concessionaria auto, dove il prezzo medio del prodotto è di 2 o 3 decine di migliaia di euro e la frequenza di accesso è mediamente una volta ogni 2-3 anni: al momento dell'acquisto tutti i nostri dati anagrafici vengono registrati per la formalizzazione dell'atto di vendita e la produzione della documentazione amministrativa necessaria alla circolazione dell'auto acquistata e alla copertura assicurativa; nel giro del primo anno



ritorniamo almeno 1 o 2 volte presso la concessionaria per le verifiche e le messe a punto previste dalla garanzia. Ogni volta vengono aggiornati, sul *file* attivato sul nostro nome, i dati relativi alle operazioni eseguite; dopo i 24 mesi dall'acquisto cominciano ad arrivarci piccole promozioni dalla concessionaria per la revisione dell'auto e le segnalazioni relative ai nuovi modelli in uscita. Siamo entrati a fare parte del sistema SMARC della concessionaria; se il sistema SMARC è sofisticato potremmo essere entrati a fare parte anche dello SMARC dell'azienda Fornitrice dell'auto alla concessionaria.

Entriamo in banca, dove abbiamo il nostro conto corrente e appoggiato il mutuo della casa e/o il *leasing* dell'auto; utilizziamo il bancomat come mezzo di pagamento abbastanza frequentemente; il prezzo medio di ogni operazione è intorno a qualche euro e accediamo ai servizi della banca mediamente una volta alla settimana; ogni nostra operazione non solo aggiorna il nostro conto, ma lascia una traccia nel file associato al nostro nome. Siamo parte del sistema SMARC della banca.

Possediamo un cellulare. Abbiamo cominciato a usarlo qualche anno fa ed è diventato uno strumento indispensabile nella vita quotidiana, tanto da usarlo molte volte al giorno, dimenticandoci o non facendo caso a quanto spendiamo al mese, anche se la cifra per l'insieme dei servizi pagati mensilmente continua ad aumentare pur riducendosi i costi sia dei terminali che di ogni singolo servizio. Siamo bombardati, letteralmente, dalla pubblicità televisiva di 4-5 grandi operatori che ci contendono l'uno all'altro con servizi sempre nuovi e da un certo numero di *Short Message Service*, o SMS, (per fortuna non tanti) di promozione di alcuni servizi (operazione di cosiddetto *Direct Marketing*). Possiamo sapere tutto sui servizi del nostro operatore facendo un numero di servizio e chiedendo all'operatore che risponde, che forse si trova a parlare da casa, oppure andando sul portale dell'operatore, oppure entrando in uno delle migliaia di negozi sparsi sul territorio nazionale; dovunque accediamo, se ci chiedono il numero di telefono, l'operatore con cui siamo in contatto o il commesso del negozio in cui siamo entrati, possono richiamare, almeno in teoria, il nostro codice (che coincide

con il nostro numero di telefono) e vedere il nostro profilo aggiornato in termini di tariffe, consumi, tipo di servizi attivi ecc.. Siamo parte del sistema SMARC dell'operatore telefonico.

La stessa cosa avviene, con modalità naturalmente diverse in funzione del prodotto/servizio che acquistiamo, per molti altri tipi di prodotti/servizi, indipendentemente dal prezzo medio, dalla frequenza di acquisto o di accesso; è "normale" che il tracciamento dei dati di acquisto e di comportamento del cliente, nell'uso del prodotto/servizio acquistato, venga sviluppato nei mercati maturi e saturi, in cui i vari fornitori si fanno iper-concorrenza cercando di strapparsi i clienti l'uno all'altro.

## 2. COME NASCE IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Alla fine degli anni '80 la Harvard Business School condusse un'analisi sui costi e i ricavi derivanti dal modo in cui "servire" i clienti e successivamente pubblicò i risultati della ricerca nel numero di settembre-ottobre del 1990 della *Harvard Business Review*. Il risultato più importante a cui giunse fu che, a causa dell'alto costo di acquisizione di un cliente, un costo aggiuntivo del 5% per la "fidelizzazione del cliente" può portare a un incremento del "profitto per cliente" compreso fra il 25% e il 90%!

Successivamente, molte altre ricerche hanno messo a fuoco che per ogni azienda, la produzione di una "scala" o di una "piramide" dei clienti sia un modo per segmentare la clientela acquisita rispetto a due fattori in contraddizione fra di loro:

■ da una parte, la segmentazione della clientela acquisita per livello di fatturato e/o di primo margine di contribuzione permette di ottimizzare le risorse impegnate nella attività commerciale rispetto all'obiettivo di migliorare la propria quota di mercato (inteso come quota di fatturato sul totale del fatturato di tutti i concorrenti attivi);

■ dall'altra, nei mercati saturi e ipercompetitivi, l'incremento della propria penetrazione nel mercato (inteso come quota della numerosità dei clienti acquisiti nel mercato disponibile, costituito da tutti i clienti che hanno acquistato almeno un prodotto di quel tipo) costitui-

sce una necessità, costosissima, soprattutto se l'azienda vuole mantenere o migliorare nel medio e lungo termine la propria posizione competitiva anche con nuovi prodotti

Infine, ma non meno importante, sono cominciati a uscire i risultati di ricerche sulla importanza della "Soddisfazione del Cliente" per poterlo considerare come "una risorsa" da "sfruttare" ulteriormente con il tentativo di vendergli nuovi prodotti.

Tutte queste considerazioni hanno portato molti *top manager* a considerare che l'obiettivo del rafforzamento della relazione con il cliente, una volta conquistato, sia centrale per ogni iniziativa di sviluppo della "fedeltà" del cliente acquisito.

A metà degli anni '90 venne coniato per il mercato americano il termine *Customer Relationship Management* (CRM); contemporaneamente nacque Siebel, società specializzata nella gestione della relazione con il cliente, che si affermò come fornitore capace di accreditarsi presso i suoi clienti garantendo loro una "soddisfazione" del 100%, che tradotto dal gergo commerciale significa "soddisfatto o rimborsato".

In Italia, il CRM emerse nel settore informatico nel 1998, con alcune prime applicazioni che vedono oggi in prima linea, fra altre, la società di consulenza Inno (poi trasformata in Allaxia) che citiamo per avere prodotto la metodologia *COSMO-Customer Oriented Sales&Marketing Optimisation*, che utilizzeremo come riferimento nel seguito di questo articolo.

In quali aziende si trovano le prime applicazioni di CRM? Le tecnologie di CRM, disegnate per supportare la rete dei venditori nella conquista di nuovi clienti e la gestione dei reclami dei clienti insoddisfatti, cominciarono a essere introdotte o presso quelle aziende in cui lo sviluppo del *business* nasceva centrato sulla gestione del cliente, come per gli operatori di telefonia mobile, oppure più gradualmente presso quelle grandi imprese in cui si erano già sviluppati interventi orientati a migliorare l'efficienza del sistema produttivo e l'ottimizzazione del sistema di gestione delle forniture (*Supply Chain Management*, SCM). L'introduzione del concetto di "relazione con il cliente" si amplia per comprendere tutti i rapporti dell'azienda fornitrice con il proprio cliente ovvero: a partire dal momento in cui lo iden-

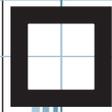
tifica come potenziale cliente e cerca di "accreditarsi come suo fornitore" o anche al momento in cui riesce a conquistarlo strappandolo ai suoi concorrenti, cioè a fargli pagare l'acquisto del prodotto disponibile a magazzino o nel Punto Vendita che porta il suo marchio oppure al momento in cui eventualmente lo assiste in caso di guasto del prodotto o di supporto nell'uso del servizio acquistato o al momento, infine, in cui il cliente, quando avverte un nuovo bisogno, riprende in considerazione l'idea di comprare dalla stessa azienda perché è rimasto soddisfatto del primo acquisto.

Nulla di particolarmente nuovo per l'impresa, salvo il piccolo particolare che il cliente si trasforma, in un ambiente di mercato a competitività crescente e saturato da una offerta che si amplia continuamente e sviluppa la sua aggressività, in obiettivo strategico: la relazione con il "cliente" deve venire ottimizzata per mantenere o migliorare la quota di mercato e il cliente deve essere posto "al centro" dell'attenzione di tutta l'azienda.

La "fidelizzazione del cliente" si ottiene approfondendone la conoscenza in termini di mappatura delle sue caratteristiche e di analisi delle modalità con cui utilizza il prodotto/servizio acquistato, analizzando poi la nascita di nuovi bisogni e della corrispondenza fra bisogni e funzioni d'uso del nuovo prodotto/servizio che può soddisfare tale bisogno (Profilo del Cliente), e ancora in termini di studio del suo processo di acquisto in presenza di proposte competitive (Comportamento di Acquisto).

Lo svilupparsi di Internet e della possibilità di vendere servizi e prodotti anche attraverso il "media" elettronico (Commercio Elettronico) enfatizza ancora di più la possibilità di conoscere il cliente sia nella fase di acquisto che successivamente nella fase di utilizzo del prodotto/servizio acquistato, permettendo, inoltre, di avere risposte molto più rapide e a costi molto inferiori rispetto a quelle che si possono ottenere con acquisti tradizionali.

La tecnologia CRM assume un'importanza crescente in questo contesto perché permette di mantenere un migliore controllo di tutte le fasi del processo di vendita e di fidelizzazione, permettendo, inoltre, di realizzare la "relazione uno a uno" fra il sistema organizzativo dell'impresa e il singolo consumatore



o, nel caso del *Business-to-Business* (B2B), il sistema organizzativo dell'impresa cliente.

### 3. I PRINCIPALI COMPONENTI DI UN SMarC

La tecnologia CRM è attualmente una delle tecnologie considerate più importanti nel contesto del business. È tuttavia necessario porre molta attenzione a cosa definiamo come CRM e a valutare le implicazioni che l'introduzione di questo tipo di tecnologia può avere sul piano strategico e organizzativo, soprattutto se il progetto di CRM ha un obiettivo di alto livello di integrazione fra più funzioni aziendali.

Spesso, e in Italia ancora di più, è stato considerato come CRM il *Call Center* (CC), strumento nato per rendere più efficiente il servizio di risposta a clienti insoddisfatti o che hanno bisogno di aiuto nell'utilizzo del prodotto/servizio che hanno acquistato.

In realtà, per ragionare meglio sul CRM è necessario partire da una definizione molto ampia, del tipo: intendiamo per Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Cliente (SMaRC), un sistema aziendale che si pone l'obiettivo di mettere il cliente al centro della operatività di tutte le funzioni aziendali con cui entra in contatto, da quelle commerciali a quelle di erogazione e di assistenza tecnica, a quelle amministrative per la gestione degli ordini, del fatturato e dell'incassato, a quelle di gestione delle campagne di promozione, di pubblicità e comunicazione, a quelle sostenute dalla funzione Sistemi Informativi per la realizzazione e gestione dei sistemi di interfaccia telefonica e con il *web*, a quella dei servizi generali per quanto riguarda la posta tradizionale, a quelle, infine, del marketing in relazione alle ricerche di mercato e alle indagini di *customer satisfaction*; lo SMarC, così definito, non indica più, quindi, una soluzione tecnologica di supporto alla relazione con il cliente, ma piuttosto una vera e propria strategia di business disegnata per ottimizzare la redditività, i ricavi e la soddisfazione del cliente.

Per realizzare un sistema complesso di questo tipo può essere molto utile disegnare un modello del "Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Client-

te" in cui siano messi in evidenza non solo tutte le articolazioni dei vari componenti necessari, ma anche i vari livelli di integrazione fra queste componenti nel sistema, che rappresentano una delle maggiori difficoltà per la realizzazione di uno SMarC di successo: si tratta, infatti, per poter gestire in modo unitario le "relazioni" con il cliente, di riportare nella scheda cliente l'aggiornamento di tutti i vari tipi di relazione che l'azienda intrattiene con il cliente stesso, dal momento in cui il sistema entra in funzione.

L'obiettivo di progettare e costruire un Sistema SMarC adeguato prevede la necessità di ingegnerizzare tre tipi di componenti fondamentali:

**1.** il portafoglio dei processi di marketing&vendita strutturati in fasi e attività tali da permettere:

**a.** la qualificazione e conquista dei clienti, e una volta conquistati, la loro fidelizzazione per poter sviluppare *cross-selling* e *up-selling*;

**b.** lo sviluppo delle trattative fino alla firma dell'ordine o del contratto o comunque dell'acquisto, con tutte le relative implicazioni di tipo amministrativo;

**c.** il servizio alla clientela conquistata sia in termini di assistenza tecnica che di risposta a eventuali reclami o altri bisogni informativi; tutte le attività sviluppate nell'ambito dei processi di marketing&vendita sono centrate sull'archivio clienti;

**2.** il sistema dei ruoli professionali e manageriali dei vari attori coinvolti nei processi, identificando per ogni ruolo i dati e le informazioni necessarie per la gestione dei vari tipi di relazione con il cliente;

**3.** una piattaforma tecnologica che permetta di sostenere tre tipologie fondamentali di funzioni d'uso;

**a.** le funzioni di CRM Operazionale, che includono sia quelle del *Contact Center* (CC) che quelle della *Sales Force Automation* (SFA) e hanno lo scopo di sostenere le attività di interazione diretta con i clienti;

**b.** le funzioni di CRM Collaborativo, che includono la gestione dei vari canali di contatto fra clientela e azienda (via Web, telefono fisso e mobile, SMS ecc.) e hanno lo scopo di regolare e controllare il traffico dei messaggi per i vari tipi di contatto;

c. le funzioni di CRM Analitico, che includono sia le funzioni di *Business Intelligence* (BI) che quelle di *Customer Intelligence* (CI) e hanno lo scopo di sostenere le attività di analisi e comprensione delle caratteristiche e dei comportamenti del singolo cliente e del loro insieme.

La piattaforma tecnologica sopraindicata ha la funzione di supportare i processi di marketing&vendita e alimentare in termini di dati, informazioni e indicatori di prestazione tutti i ruoli coinvolti nel rapporto con i clienti e il mercato.

Questi tre tipi di componenti vanno gestiti secondo regole aziendali indicate dalla direzione aziendale e mirate a facilitare, ma anche controllare, il sistema operante messo in campo. La catena del valore aziendale si modifica con la introduzione della piattaforma di Contact Center e di Sales Force Automation (Figura 1) e con l'inserimento di funzioni di Customer/Business Intelligence, rendendo possibile all'azienda non più solo di "guidare" i suoi clienti all'acquisto dei propri prodotti, ma anche di "farsi guidare" dai propri clienti, ascoltandone e interpretandone i bisogni in modo da anticipare lo sviluppo di prodotti/servizi costruiti su misura ed erogati attraverso i canali più efficienti, in modo che siano pronti quando la richiesta del mercato emerge.

Utilizzando come riferimento, per descrivere nelle grandi linee i principali componenti di un sistema SMaRC, il modello Cosmo, iniziamo l'analisi dei vari componenti indicati a partire dai processi di marketing&vendite.

L'architettura considerata si articola in 8 processi che sono:

**1. Analisi e Pianificazione di Business:** analisi del contesto ambientale esterno di riferi-

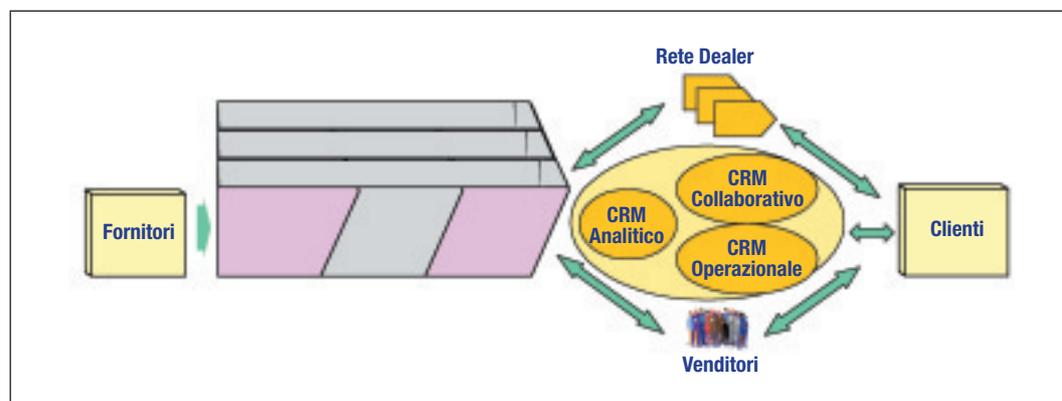
mento (mercato, concorrenza e prodotti) e pianificazione delle strategie aziendali e di business; l'output di questo processo è costituito dal Piano Strategico di Business che costituisce l'input al Piano Operativo di Marketing.

**2. Pianificazione Operativa di marketing&vendite per cliente:** definizione degli obiettivi commerciali per cliente e pianificazione delle campagne di marketing&vendite, di Assistenza Tecnica e Customer Service; l'output di questo processo è costituito dal Piano Operativo di Marketing che costituisce l'input per tutte le campagne di cattura di nuovi prospect, di fidelizzazione dei clienti acquisiti, di gestione delle trattative per le offerte più significative, e ancora per le campagne di Customer Care e Customer Service e per le campagne di promozione, comunicazione e pubblicità.

**3. Cattura nuovi clienti:** implementazione delle campagne di marketing&vendite per la cattura di nuovi prospect; l'output di questo processo è costituito dall'incremento del numero dei clienti per i segmenti di offerta obiettivo.

**4. Fidelizzazione clienti:** implementazione delle azioni di marketing&vendite per la fidelizzazione dei clienti acquisiti; l'output di questo processo è costituito dall'aumento degli ordini e del fatturato da parte del portafoglio dei clienti acquisiti, per i segmenti di clientela obiettivo.

**5. Gestione Trattative:** implementazione delle azioni commerciali orientate a gestire il sistema cliente per la definizione, la preparazione e la consegna delle offerte più significative; l'output di questo processo è costituito dall'incremento dei contratti significativi in volume, fatturato e redditività.



**FIGURA 1**  
Le varie tipologie di piattaforme tecnologiche per il CRM



**6. Customer Care/Customer Service:** implementazione delle azioni di assistenza tecnica alla clientela sia in fase di installazione del prodotto/servizio che in fase di assistenza all'utilizzo, di sviluppo degli interventi di ripristino delle funzionalità d'uso in caso di guasto tecnico, di risposta alle richieste di informazione e ai reclami; l'output di questo processo è costituito dal miglioramento del livello di soddisfazione della clientela che compra per la prima volta, o ricompra, un prodotto sostitutivo e dalla riduzione dei clienti insoddisfatti in generale.

**7. Pubblicità e Comunicazione di Marketing:** implementazione delle campagne di pubblicità, comunicazione e promozione previste dal Piano Operativo di marketing&vendita; l'output di questo processo è costituito dall'ampliamento della notorietà presso la comunità degli *stakeholder* (clienti, fornitori, partner e dipendenti).

**8. Misura e Controllo:** verifica dell'andamento delle campagne di marketing, delle azioni commerciali e di assistenza tecnica e servizio, in termini di efficacia, efficienza, qualità e produttività; fra le misure più significative, viene considerato il livello di "soddisfazione del cliente", che costituisce la base per il processo di fidelizzazione e, quindi, di migliore "sfruttamento" del portafoglio clienti; l'output di questo processo è costituito dall'aggiornamento degli indicatori di prestazione delle varie campagne sopra indicate, che permettono di monitorare lo sviluppo degli obiettivi indicati nel piano operativo di marketing&vendita.

Il portafoglio dei processi ruota intorno al *Customer DataBase*, cioè all'archivio dei dati e delle informazioni che registrano sia i dati identificativi del profilo del cliente (Figura 2) utili per la sua analisi (*Customer Intelligence*) sia i risultati dei vari tipi di relazione fra azienda e cliente. Il Customer Data Base si articola in 5 sezioni:

■ **Dati anagrafici:** nome e cognome, numero cellulare, numero telefono fisso, indirizzo postale, *e-mail* ecc..

■ **Dati sociodemografici:** data di nascita, sesso, professione, componenti della famiglia ecc..

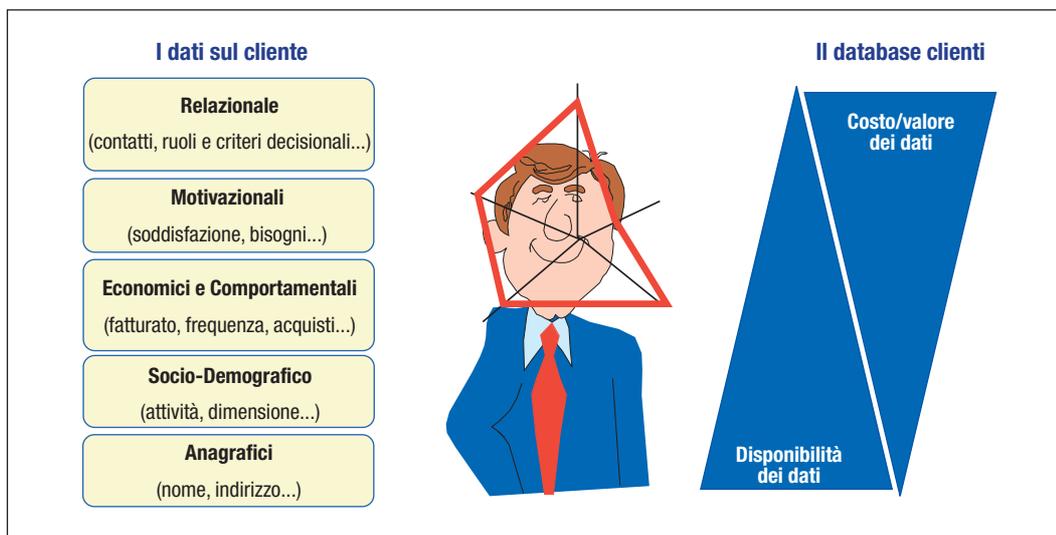
■ **Dati economici e comportamentali:** prodotti e servizi della marca posseduti, ammontare di ogni acquisto, data ultimo acquisto e frequenza di acquisto nell'ultimo anno, spesa media con la marca negli ultimi due anni, tipo e numero di richieste pervenute al Contact Center.

■ **Dati motivazionali:** modalità di utilizzo del prodotto/servizio, propensione alla sostituzione del prodotto/servizio, eventuali prodotti concorrenti considerati, soddisfazione del cliente/utente ecc..

■ **Dati relazionali:** fonti di conoscenza della marca e del prodotto/servizio, chi decide sull'acquisto, chi paga, chi usa ecc..

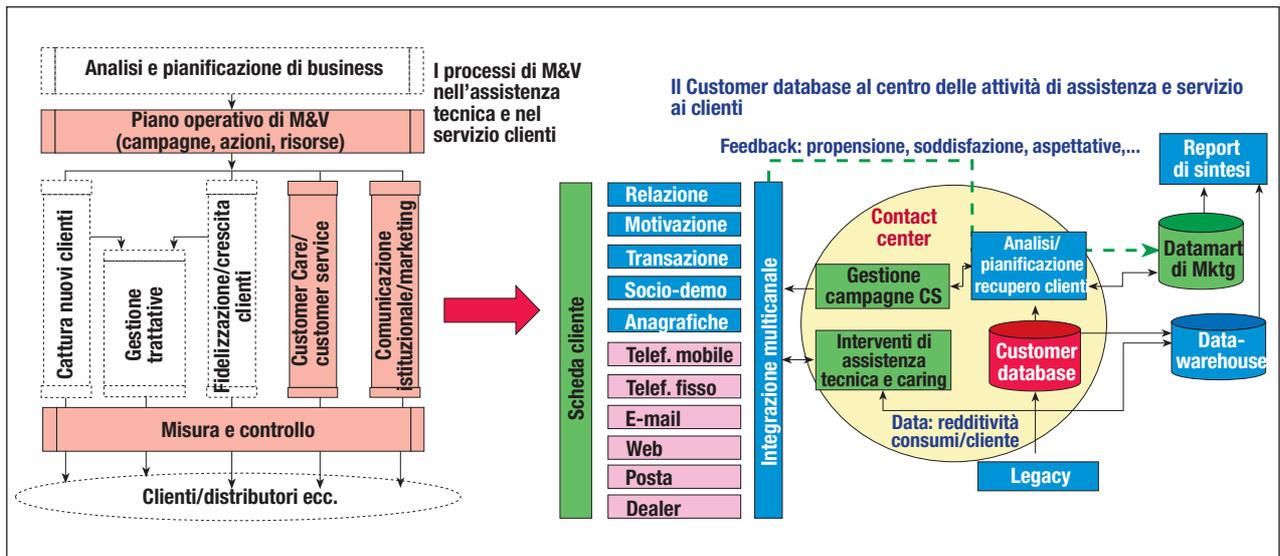
Vediamo in che modo possiamo sostenere i processi di marketing&vendita e il Customer Data Base con una piattaforma di CRM adeguata. Possiamo identificare due grandi momenti nella relazione con il cliente:

1. Customer Care e Customer Service: l'insieme delle relazioni legate alla "manutenzione



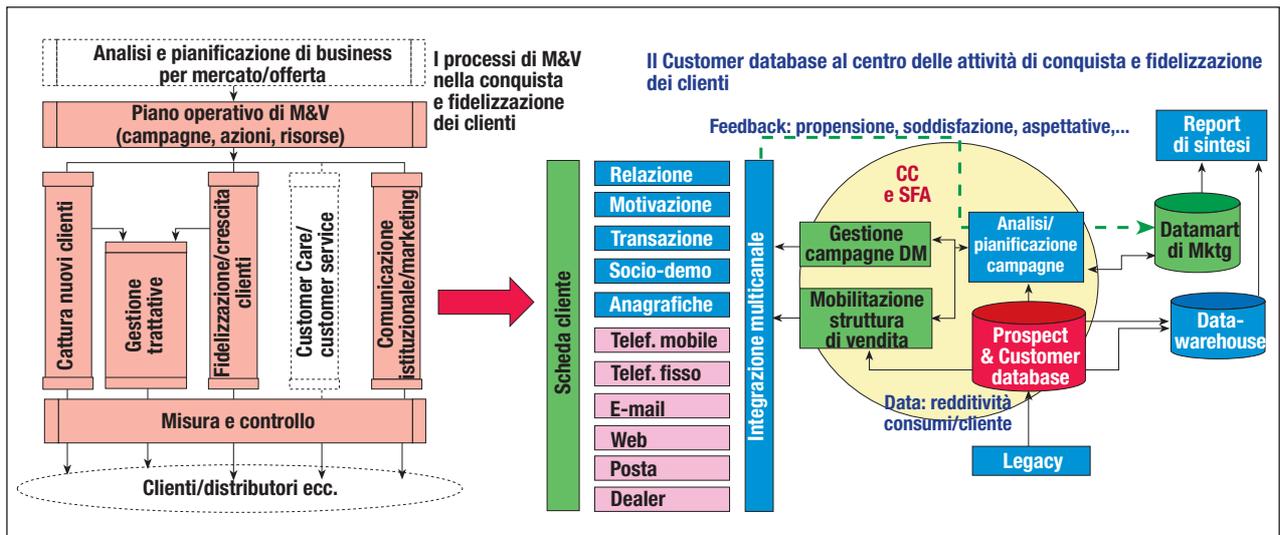
**FIGURA 2**

*Il profilo del cliente*  
(Fonte: COSMO)



**FIGURA 3**

La configurazione di una piattaforma CRM adeguata a sostenere i processi di Customer Care e Customer Services (Fonte: Allaxia, Metodologia Cosmo™)



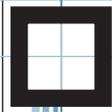
**FIGURA 4**  
La configurazione di una piattaforma di CRM adeguata a sostenere i processi di conquista e fidelizzazione del cliente

del cliente” in termini di assistenza tecnica e servizi informativi e di supporto, che sono mirati a sostenere o migliorare la “soddisfazione del cliente”, base essenziale perché al momento del nuovo acquisto il cliente si orienti di nuovo sulla marca già “provata”; tali relazioni sono sostenute essenzialmente dai tecnici dell’assistenza e dagli operatori del Contact Center (Figura 3).

**2. Acquisizione e Fidelizzazione:** l’insieme delle relazioni legate alla promozione e alla vendita di prodotti/servizi o nuovi o sostitutivi di quelli già acquistati; tali relazioni sono sostenute essenzialmente dai venditori del-

l’azienda e ancora dagli operatori del Contact Center (Figura 4).

Nel primo caso, i processi coinvolti sono quelli del Customer Care e Customer Service, con l’appoggio della comunicazione; la piattaforma di Contact Center permette a tutti i ruoli coinvolti di agire nei confronti del cliente conoscendo quali tipi di relazioni si sono svolte e aggiornare il suo profilo con quanto emerge per ogni contatto; il cliente si sente riconosciuto e, se il servizio di assistenza è puntuale e di qualità, anche “ben servito”. I clienti la cui soddisfazione è andata al disotto dei livelli ritenuti critici per la fidelizzazio-



ne del cliente, devono essere assistiti con una cura particolare attraverso campagne apposite, prima di poter di nuovo essere sollecitati a un nuovo acquisto.

Nel secondo caso, i processi coinvolti sono quelli della conquista del cliente, della fidelizzazione e della trattativa, con l'appoggio della pubblicità e della comunicazione aziendale; il venditore dell'azienda o quello del *dealer* possono venire aiutati nel loro lavoro di identificazione di un nuovo cliente attraverso campagne di *leads qualification* cioè di selezione, nell'universo dei potenziali clienti (o prospect), di quelli che si dimostrano sensibili, o meglio ancora interessati a una proposta; la fornitura al venditore di una lista di prospect, magari anche accompagnata dall'indicazione di una data e luogo di appuntamento, costituisce un importante *support* al venditore in termini di risparmio di tempo e di aumento della probabilità di successo per una trattativa.

Se poi è disponibile nel Customer Data Base la data dell'ultimo acquisto, in funzione del ciclo di vita del prodotto, è possibile lanciare, per i clienti soddisfatti, una campagna di promozione per la sostituzione del prodotto/servizio con uno nuovo; anche in questo caso, è la combinazione dell'attività dell'operatore di Contact Center con quella del venditore supportato da strumenti di Sales Force Automation che può produrre un risultato più efficace, sia in termini di produttività dell'azione commerciale (minore tempo per trattativa andata a buon fine), che di redditività del cliente (allo stesso cliente viene venduto di più nello stesso arco di tempo).

In questo caso, i processi di vendita vengono supportati dalla piattaforma di CRM, comprendente sia funzionalità di Contact Center in *outbound* che di SFA-Sales Force Automation, come indicato nello schema, in cui vengono messe in evidenza le campagne di Direct Marketing, il Piano di Marketing e la strumentazione di automazione delle attività di vendita.

Completiamo ora l'analisi con le varie figure professionali necessarie al funzionamento del Sistema Strutturato e Operante di Relazione con il Cliente, di cui dobbiamo identificare l'unità organizzativa di appartenenza, i ruoli e le responsabilità.

Le varie figure professionali comprendono:

□ Nella Direzione Marketing e Pubblicità:

■ Il *Marketing Manager*: ha l'obiettivo critico a livello aziendale di mantenere o migliorare la quota di mercato; spinge le soluzioni CRM come investimento strategico per perseguire il suo obiettivo critico; è responsabile della impostazione e poi realizzazione del Piano di Marketing e degli obiettivi relativi.

■ L'*Offer Manager*: ce ne possono essere più di uno all'interno di un'unica azienda; ognuno ha l'obiettivo critico di assicurare il massimo obiettivo di vendita dell'offerta di cui è responsabile, d'accordo con la capacità della Produzione di sostenere la disponibilità dei volumi previsti.

■ Il *Responsabile della Pubblicità e della Comunicazione*: ha l'obiettivo critico di promuovere l'immagine aziendale e, per quanto riguarda i prodotti, di aumentarne la visibilità e il grado di conoscenza da parte di clienti e di prospect in modo da favorire l'azione di vendita sui vari canali; per sviluppare azioni di Direct Marketing ha la necessità assoluta di avere disponibile un Contact Center, o interno o in *outsourcing*.

□ Nella Direzione Vendite

■ Il *Responsabile Vendite*: ha l'obiettivo critico di aumentare le vendite e il fatturato, o almeno il primo margine di contribuzione, a livello aziendale; spinge la soluzione CRM in particolare per quanto riguarda la soluzione di SFA, che permette di migliorare la produttività dei commerciali e monitorare la redditività per singolo cliente.

■ Il *Venditore* (o *Sale Representative*): ha l'obiettivo critico di aumentare le vendite e il fatturato sul portafoglio clienti assegnato; utilizza la soluzione SFA che gli permette di migliorare la propria produttività dei commerciali e monitorare l'andamento del proprio fatturato e, quindi, i propri incentivi.

□ Nella Direzione Customer Care:

■ Il *Responsabile del Contact Center*: ha l'obiettivo critico di migliorare il servizio ai clienti, di sviluppare le campagne di direct marketing e di presidiare la misura della customer satisfaction; gestisce il Contact Center come un'unità di produzione di servizi per l'azienda, cercando di introdurre sistemi di tipo industriale nei vari processi

di supporto al marketing e alle vendite che è chiamato a presidiare.

■ **L'Operatore di Contact Center:** ha l'obiettivo critico di mantenere e sviluppare una relazione di tipo fiduciario con il cliente con cui entra in contatto.

□ Nella Direzione Assistenza Tecnica:

■ **Il Responsabile della Logistica e Assistenza Tecnica:** ha l'obiettivo critico di migliorare i tempi e i costi della logistica (consegne) e la qualità delle installazioni e dell'assistenza tecnica ai clienti; pianifica e gestisce, sulla base delle richieste pervenute dallo SFA, il programma degli interventi a esecuzione delle installazioni, mentre pianifica e gestisce, sulla base delle richieste pervenute dal Contact Center, gli interventi di soluzione di malfunzionamenti del prodotto/servizio installato/acquistato dal cliente.

■ **Il Tecnico di Assistenza:** ha l'obiettivo critico di migliorare i tempi e la qualità degli interventi presso il portafoglio dei clienti assegnato; riceve dal Contact Center le indicazioni per eventuali interventi a soluzione di malfunzionamenti del prodotto/servizio installato/acquistato dal cliente, alimenta il CC e/o lo SFA con le indicazioni sugli interventi eseguiti.

□ Nella Direzione Sistemi Informativi:

■ **Il Responsabile Sistemi Informativi:** ha la responsabilità critica del funzionamento ottimale del Sistema Informativo aziendale, nel cui ambito è gestita la soluzione CRM.

■ **Il Responsabile CRM:** ha l'obiettivo critico di ottimizzare la gestione del complesso sistema di supporto alla gestione delle relazioni con il cliente, dovendo interfacciare un numero assai rilevante di tipi di utenza, compresa quella del cliente finale nel caso in particolare di società di servizi.

□ **Il Responsabile Pianificazione e Controllo:** ha l'obiettivo critico di impostare il Piano operativo aziendale e di presidiarne il monitoraggio con gli adeguati indicatori di prestazione sui vari livelli di responsabilità richiesti a livello aziendale; il monitoraggio del sistema di indicatori previsti nel Piano di marketing&vendite rientra fra le sue responsabilità.

□ **Il Direttore Generale:** ha l'obiettivo critico di sviluppare e gestire il Piano Integrato di

sviluppo aziendale, di cui il Piano di marketing&vendita ne è ovviamente un componente essenziale.

Rispetto ai processi di marketing&vendita identificati nel modello possiamo cercare di identificare le responsabilità di ciascun ruolo rispetto al risultato che si vuole ottenere dal processo stesso.

La figura 5 illustra in modo sintetico il contributo che ciascuna Funzione Organizzativa e, nel suo ambito, ciascun ruolo, fornisce rispetto ai processi in cui è coinvolto.

Per quanto riguarda il processo di pianificazione delle strategie di business e di marketing, l'istruttoria viene fatta dal responsabile marketing, con la collaborazione dei Responsabili della Offerta, della Pubblicità, della Vendita, della Logistica e del Sistema Informativo, con il supporto della Pianificazione e Controllo: il piano deve essere discusso e approvato dalla direzione generale.

Il Piano Operativo di Marketing viene sviluppato in termini di istruttoria dall'Offer Manager con la collaborazione dei responsabili della Pubblicità, del Contact Center e dei Sistemi Informativi, oltre che con il contributo dei venditori e dei tecnici dell'assistenza: il Piano deve essere approvato dal responsabile Marketing, in coerenza con le linee del Piano Strategico e di Business.

L'operatività delle azioni di vendita è sulle spalle dei venditori, con la collaborazione degli operatori del Contact Center dedicati all'*inbound* e del CRM Manager dei sistemi informativi, sotto la responsabilità del Direttore Vendite.

L'operatività del Customer Care e del Customer Service è sulle spalle degli operatori del Contact Center e dei Tecnici di Assistenza, sempre con il supporto del CRM Manager dei Sistemi Informativi.

L'operatività della Pubblicità e Comunicazione è sulle spalle delle agenzie di pubblicità selezionate dal responsabile e per la promozione in termini di Direct Marketing, su quelle degli operatori di Contact Center dedicati all'*outbound*.

L'operatività della Misura e Controllo è, infine, sulle spalle della Pianificazione e Controllo con la collaborazione di tutte le altre funzioni che devono fornire i relativi input per avere poi indietro i rispettivi indicatori di pre-



stazione aggiornati in modo da permettere la valutazione della distanza fra i risultati effettivi delle campagne e azioni varie e gli obiettivi definiti a livello di Piano.

Completiamo l'analisi delle 3 componenti di uno SMarC con quella della piattaforma tecnologica che integra le 3 componenti del CRM (CRM Collaborativi, CRM Operazionale e CRM Analitico); la descrizione che segue identifica i vari componenti costitutivi in termini assolutamente generici.

I componenti del CRM Collaborativo, che supporta il contatto con i clienti, sono:

- PSTN, *Public Service Telecommunication Network*. È l'interfaccia con la rete di telecomunicazione pubblica.
- IP, *Internet Protocol*.
- PABX, *Private Branch eXchange*. È il componente centrale dell'architettura di un Contact Center. Un PABX controlla ogni *teleset* (telefono digitale) sulla postazione di ogni agente. Oltre a dirigere le chiamate sul corretto DN (*Directory Number*), realizza diverse funzioni tra cui:

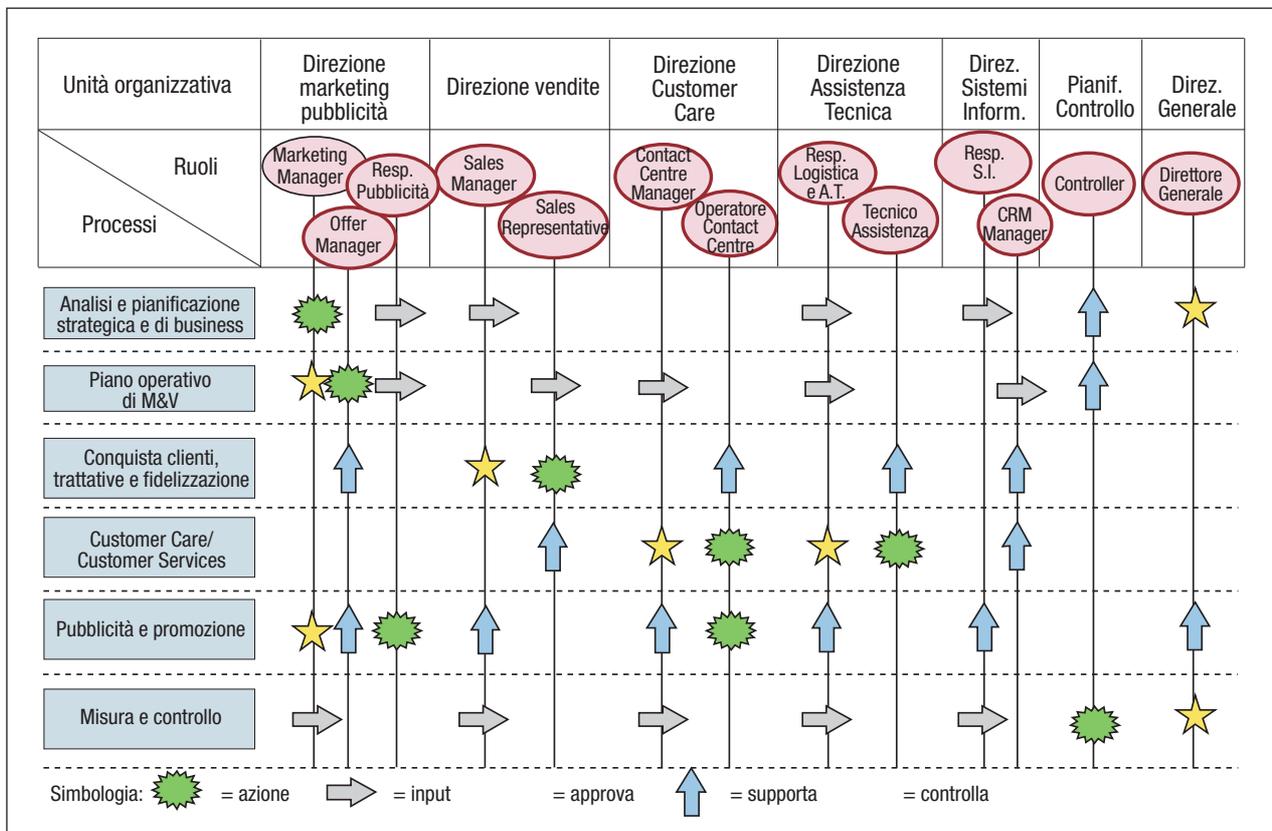
■ ACD, *Automatic Call Distribution*. È un meccanismo basato sul concetto di coda (coda ACD) dove la coda è costituita da un gruppo di DN appartenenti a operatori che realizzano gli stessi *task* o sequenze di *task* all'interno del Contact Center.

■ IVR o VRU, *Interactive Voice Response*. È un componente che si interfaccia con il PBX. È dedicato a raccogliere informazioni preliminari o a eseguire processi completi su una chiamata in ingresso. In pratica, è il sistema che interagisce con il chiamante mediante una voce pre-registrata, con la quale è possibile effettuare delle scelte tra diverse opzioni.

■ *Predictive Dialer*: è il componente che permette di riconoscere il numero del chiamante delle telefonate in inbound.

■ *E-mail*: è il componente che permette la produzione e l'invio di posta elettronica e la sua ricezione.

■ *Web*: è il componente che permette la navigazione sul portale aziendale e nello specifico permette l'accesso alle funzionalità di SFA.



**FIGURA 5**

*I principali ruoli e responsabilità nei processi di Marketing&Vendita supportati da una configurazione di piattaforma CRM (Fonte: COSMO)*

Per la Gestione della Piattaforma sono presenti una *Console Real Time* per gli interventi sul sistema e un *Historical Reporting* per il tracciamento dello stato del sistema; entrambi permettono la Gestione dell'Interazione con i Clienti (*Customer Interaction Management*), basato su un sistema di Regole di Accodamento del Mix dei Media di contatto (*Business Routes Multimedia Queuing Blending*) che comprende:

■ **Inbound Call Routing:** è il componente che permette l'instradamento della chiamate in ingresso al Contact Center verso il primo operatore libero.

■ **Outbound Call Management:** è il componente che permette l'instradamento delle chiamate in uscita dal Contact Center verso il numero di telefono fisso o mobile, o di fax o l'indirizzo di e-mail, o quello postale, del nominativo indicato dall'operatore.

■ **E-mail e Web Response Management:** sono i componenti che permettono la gestione delle risposte rispettivamente via e-mail e sul Web. I componenti del CRM Operazionale, che supportano le attività degli Operatori del Contact Center, sono:

- Il **Browser Desktop:** permette la navigazione sulla Intranet aziendale.
- Gli **Scripted Workflow:** indicano il percorso da fare per ogni possibile richiesta dei clienti o tipo di campagna da lanciare.

■ **Front Office:** è lo strumento che rende disponibile all'operatore l'identificazione e i dati di profilo del cliente chiamante e, quindi, di interagire con il cliente conoscendo tutti i suoi precedenti rapporti con l'azienda.

■ **Applicazioni a supporto degli Operatori:** comprendono tutte le applicazioni aziendali di cui gli Operatori possono avere bisogno per gestire in modo adeguato la relazione con il cliente.

I Venditori, che invece hanno bisogno di essere supportati nelle attività relative alla conquista e fidelizzazione dei clienti, hanno a disposizione i seguenti componenti, propri di una piattaforma di Sales Force Automation, sempre nell'ambito del CRM Operazionale:

■ **L'Agenda,** su cui possono pianificare i loro incontri e i contatti con la clientela; l'agenda di solito è condivisa con altri addetti aziendali in modo da permettere, ad esempio al tecnico dell'assistenza e/o all'operatore di Con-

tact Center, di conoscere e utilizzare, in caso di contatto con il cliente, l'informazione relativa al prossimo appuntamento pianificato dal venditore.

■ La **Scheda Cliente**, in cui sono disponibili tutti dati e le informazioni rilevanti del cliente sia in termini di profilatura che di eventuale segmentazione, completata dalle indicazioni sui rapporti in essere (prodotti acquistati, ammontare speso, eventuali insoluti, eventuali richieste di supporto al Contact Center ecc.); nel caso che si tratti ancora di un Prospect, i dati sulla scheda saranno sicuramente molto scarsi, ma in funzione del livello di qualificazione del Prospect (cioè dello stato di avanzamento dei contatti e quindi degli interessi/bisogni rilevati), potranno essere indicati sia il suo "potenziale" di acquisto che le principali opportunità da proporgli.

■ La **Scheda Campagne**, su cui sono indicate le campagne promozionali e di comunicazione pianificate e su cui è richiesto al venditore di pianificare specifiche attività di supporto o di vendita.

■ Le **Indicazioni di Budget**, per cliente e in generale, su cui viene valutata e riconosciuta la parte variabile del suo stipendio e l'andamento effettivo delle acquisizioni mese per mese.

■ La **Scheda Offerta**, con le indicazioni delle offerte disponibili e i relativi listini prezzi.

■ La **Scheda Concorrenza**, con l'indicazione dei principali concorrenti per ciascuna offerta, con l'indicazione dei punti di forza/punti di debolezza rispetto alla propria offerta.

■ Il **Cruscotto Personale** con l'indicazione delle prestazioni obiettivo (ordini, fatturato, incassato ecc.) e di quelle reali progressive.

Infine, per quanto riguarda i componenti del CRM Analitico, che permettono al Market Research Manager di analizzare e monitorare i comportamenti del mercato e dei vari segmenti che lo costituiscono e a ciascun Venditore di analizzare e monitorare il comportamento dei clienti che ha nel proprio portafoglio, sono disponibili:

■ Il **Customer Data Base**, che comprende tutti i dati sui prospect e sui clienti, a partire dai dati anagrafici fino ai comportamenti di acquisto, alla identificazione dei loro bisogni e alle relative motivazioni;

■ la funzione di **Business Intelligence**, basata sul Datamart di marketing&vendita, che se-



**FIGURA 6**  
Stima del ROI  
di una soluzione  
CRM come  
"information utility"

lezione dalle varie Applicazioni di impresa e dai Sistemi Legacy i dati necessari per questo tipo di analisi e li elabora attraverso strumenti di Olap/Data Mining;

la funzione di *Customer Portfolio Analysis*, sempre basata sul Datamart di M&V, che comprende tool per elaborare il grado di concentrazione dei clienti e analizzare le loro performance dal punto di vista dell'azienda;

#### 4. IL CAMBIAMENTO DI SCENARIO DELLA TECNOLOGIA CRM

Come abbiamo visto, la complessità delle funzioni d'uso che una piattaforma di CRM integrata deve mettere a disposizione per una soluzione che supporti l'insieme dei processi di marketing&vendita, è molto alta. Tale complessità si traduce, inoltre, nella difficoltà di portare a lavorare in modo sincrono, rispetto alle esigenze del cliente, una serie di ruoli aziendali abituati a muoversi, invece, con modalità totalmente asincrone; un'indagine dell'Economist del 2002 riporta a questo proposito che il numero degli insuccessi, e quindi il rischio che l'implementazione di sistemi operanti di CRM fallisca, è significativamente alto. Le analisi condotte da vari specialisti sugli investimenti in piattaforme di CRM disponibili sul mercato, mostrano che è in corso una consistente riduzione dei costi di investimento, attraverso due strade parallele. Intanto, come per tutte le tecnologie innovative, assistiamo a un forte decremento della com-

ponente tecnologica del sistema operante, limitato alle componenti di *hardware, software e middleware*: Nucleus Research stimò, nel 2002, che insieme a una soluzione Siebel, considerato il leader in questo settore per i sistemi complessi e completi che devono equipaggiare almeno alcune centinaia di utenze, quotabile intorno ai 18.000 dollari per costo annuo di una singola utenza, sarebbero diventate disponibili dal 2003 anche soluzioni più semplificate a un costo annuo per posto di utenza non superiore a qualche migliaio di dollari.

In secondo luogo, emerge anche nella fornitura di soluzioni di CRM, la possibilità di forniture di "piattaforme di servizio" di CRM vista come *Information Utility* (Figura 6). Gartner Group, in proposito, applica il concetto di *Return On Investment* (ROI) per valutare l'opportunità dell'introduzione di una piattaforma CRM a supporto del sistema operante di marketing&vendita: tenendo conto del costo totale per la sua implementazione (non solo della componente tecnologica, ma anche dell'attività di progettazione, avviamento e formazione del personale coinvolto), della probabilità che il sistema fallisca (o rischio di interruzione del progetto) e del tempo necessario per rientrare dell'investimento valutando il differenziale di redditività della clientela e di produttività commerciale senza e con un sistema operante di CRM, Gartner dimostra che un CRM tradizionale sviluppato *in house*, visto come una piattaforma tecnologica complessa, ha alti costi fissi iniziali e di manutenzione, una

probabilità di successo non superiore al 50%, e un tempo relativamente lungo per raggiungere il *break-even* (27 mesi), con la conseguenza di avere un effetto minimo sul valore totale per il cliente.

Se, invece, il CRM viene visto come una Information Utility, questa ha costi iniziali e di manutenzione più bassi, variabili e prevedibili con certezza poiché commisurati all'uso che ne viene fatto. Inoltre, ha una probabilità di successo di almeno il 90% e un *break-even point* decisamente più breve (intorno ai 6 mesi), con la conseguenza di avere un significativo effetto sul valore totale per il cliente.

Le implicazioni di questa analisi sono più chiare se si considerano le varie voci che contribuiscono alla formazione del costo di investimento o al costo d'uso nella due alternative indicate; dalla tabella 1 si vede come, alle voci di costo relative al personale, alla tecnologia e alla gestione del processo, della soluzione come Information Utility, comunque presenti, si aggiungano nella soluzione in house (tradizionale), i costi della progettazione, realizzazione e messa in opera del sistema operante, a cui si devono aggiungere poi i costi di manutenzione.

Naturalmente questo non significa che i costi di progettazione e realizzazione non ci siano: in una soluzione come Information Utility questi costi sono a carico del Fornitore della "utility di CRM", come d'altra parte avviene per ogni fornitura di questo genere, e il fornito-

re poi li ribalta in termini di "prezzo d'uso" sull'insieme dei clienti, dove ogni cliente paga per l'uso di ciascuno dei posti di lavoro equipaggiati dalla utility.

In tal modo, l'obiettivo del fornitore diventa quello di remunerare il proprio costo di gestione e l'ammortamento del proprio investimento su un numero di "posti di lavoro" tale da permettergli di arrivare a un punto di break even, al di sopra del quale possa cominciare ad avere un margine di contribuzione positivo. Entrambe le soluzioni sono valide: quale che sia quella da scegliere diventa un esercizio di valutazione della convenienza fra *make or buy* che ciascuna azienda può fare come per qualunque altro tipo di acquisto come, ad esempio, le auto della flotta aziendale, le mura di uno stabilimento di produzione ecc., tutti beni o acquisibili come investimento proprio oppure affittabili con un contratto di gestione "tutto incluso" da un gestore specializzato.

In conclusione, dalla combinazione delle due linee di tendenza indicate, emerge che il prezzo a cui è possibile equipaggiare un singolo posto di utenza sia dell'ordine di 1.000 dollari a partire dal 2003-2004.

## 5. IL MERCATO ITALIANO DEL CRM

La dizione CRM, per i fornitori di tecnologia, si è ormai estesa a comprendere tutte le componenti che hanno un'influenza anche

**TABELLA 1**  
Le componenti di costo di un progetto per la realizzazione di uno SMaRC nella soluzione tradizionale "in house" e nella soluzione "information utility"

Tipo di soluzione CRM	Costo delle persone	Costo della tecnologia	Costo di gestione
	Costi comunque presenti		
Come Information Utility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerciali</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione</li> <li>• Pulizia dei dati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia</li> </ul>
"In house", di tipo tradizionale	Costi addizionali		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personale interno, del Sistema Informativo e del Fornitore</li> <li>• Supporto interno ed esterno</li> <li>• Formazione</li> <li>• Competenze tecniche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software</li> <li>• Middleware</li> <li>• Hardware (Servers, Storage Devices)</li> <li>• Manutenzione del sistema e della Applicazione</li> <li>• Aggiornamenti del sistema e della Applicazione</li> <li>• Accessori</li> <li>• Telecomunicazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legale</li> <li>• Competenze</li> <li>• Vendite</li> <li>• Marketing</li> <li>• Servizio</li> <li>• Finanza Corporate</li> <li>• Contabilità</li> <li>• Risorse umane</li> </ul>



Anni	2000	2005	Variazione %	Variazione % Anni
CRM e Call Center	151,1	858,9	468,4	93,7
SFA	19,3	168,9	775,5	155,1
DW & BI	83,6	212,3	154,0	30,8
<b>Totale area ICM</b>	<b>254,0</b>	<b>1.240,0</b>	<b>388,2</b>	<b>77,6</b>

**TABELLA 2**

Le previsioni di spesa per il software applicativo nell'area ICM in Italia (Fonte: Assintel/Sirmi)

indiretta nella gestione del cliente: se includiamo come supporto ai processi di marketing&vendita non solo le componenti tecnologiche che permettono un contatto diretto con il cliente, ma l'integrazione completa di tutte le tecnologie che concorrono a gestire le relazioni con i clienti, inclusi il *Data Warehouse* (DW) e il *Data Mining* (DM) e i processi di *back office* e di *front office*, questo insieme viene indicato con il termine di *Integrated Customer Management* (ICM).

Per quanto in Italia la domanda di soluzioni ICM sia ancora relativamente limitata, le aspettative di sviluppo si presentano molto interessanti già a breve periodo: la stima è che il mercato per le soluzioni ICM cresca dai 254 miliardi del 2000 agli oltre 1.240 stimati per il 2005, con un incremento annuo del 77% (Tabella 2). Dove si concentra questo sviluppo? Mentre le grandi imprese riducono gli investimenti in piattaforme ICM troppo complesse e cercano di risolvere le difficoltà di implementazione adottando un approccio più graduale, il numero dei potenziali utenti (o posti di lavoro) nella Piccola e Media Impresa è enorme. Microsoft ha "visto" con interesse l'opportunità e sta entrando sul mercato con una offerta da 79,00\$ per posto di lavoro al mese. Limitandosi solo alla offerta di soluzioni CRM, è interessante valutare anche il mercato potenziale che possono avere tali soluzioni per l'Italia; se adottiamo la definizione di PMI proposta da Customer Relationship Management for Small and Medium-size Enterprises<sup>1</sup> in una recente ricerca di mercato identifichiamo come:

■ **Piccole Imprese**, quelle che hanno da 1 a 10 addetti (fra personale di marketing, vendito-

ri, addetti ai servizi ecc.) che già usano o potrebbero usare utilmente un sistema CRM.

■ **Medie Imprese**, quelle che hanno da 11 a 100 addetti (fra personale di marketing, venditori, addetti ai servizi ecc.) che già usano o potrebbero usare utilmente un sistema CRM.

■ **Grandi Imprese**, quelle che hanno più di 100 addetti (fra personale di marketing, venditori, addetti ai servizi ecc.) che già usano o potrebbero usare utilmente un sistema CRM.

L'elaborazione dei dati con le definizioni indicate porta a identificare per il mercato USA:

■ Un mercato di Piccole Imprese, configurabile in una dimensione di circa 9,1 mln, che esprime un potenziale di circa 20,5 mln di Posti di Lavoro equipaggiabili con CRM (PdL CRM, che quindi già usano o potrebbero usare utilmente).

■ Un mercato di Medie Imprese, configurabile in una dimensione di circa 340 mila, che esprime un potenziale di circa 11,4 mln di PdL CRM.

Sviluppando lo stesso tipo di analisi a livello Italia (ancora su dati Istat 1996, ma non dovrebbero cambiare sostanzialmente quando saranno disponibili i nuovi dati Istat 2001), si arriva a una segmentazione del mercato dei PdL CRM come indicato in tabella 3.

In sintesi, emerge per l'Italia un mercato configurato in:

■ 3,3 mln di Piccole Imprese che esprimono un potenziale di circa 5,9 mln di PdL CRM;

■ 22,6 mila Medie Imprese, che esprimono un potenziale di circa 0,86 mln di PdL CRM;

■ 1,8 mila Grandi Imprese, che esprimono un potenziale di circa 1,0 mln di PdL CRM;

In altre parole, il mercato delle Piccole e Medie Imprese in Italia ha un potenziale di circa 6,8 mln di PdL, che al valore unitario, tanto per fare un esempio, di 1.000 € all'anno, fanno circa 10,5 mila milioni di €!

<sup>1</sup> www.crm4sme.com

N° addetti	N° di imprese Italiane	PdL potenziali per impresa	PdL potenziali totali	
<b>Piccole</b>	<b>3.350.028</b>	<b>1,8</b>	<b>5.959.446</b>	
da 1 a 9	3.168.564	1,5	4.622.965	
da 10 a 49	181.464	7,4	1.336.481	
<b>Medie</b>	<b>22.684</b>	<b>38,1</b>	<b>865.388</b>	
da 50 a 99	13.368	32,9	439.464	
da 100 a 199	6.010	27,9	167.525	
da 200 a 499	3.306	78,2	258.399	
<b>Totale piccole e medie</b>	<b>3.372.712</b>	<b>2,0</b>	<b>6.824.835</b>	<b>54,9%</b> del totale addetti di imprese fino a 500
grandi, oltre 500	1.811	561,7	1.017.261	<b>20,0%</b> del totale addetti di imprese con più di 500
<b>Totale generale</b>	<b>3.374.523</b>	<b>2,3</b>	<b>7.842.096</b>	<b>44,8%</b> del totale addetti universo

**TABELLA 3**

*Il mercato potenziale di Posti di Lavoro equipaggiabili con CRM in Italia (Fonte: ISTAT - Censimento intermedio Industria - 1996, elaborazione R. Bellini)*

## 6. I BISOGNI DI SUPPORTO DI MARKETING DELLE RETI DISTRIBUTIVE GOVERNATE E L'OPPORTUNITÀ PER SOLUZIONI SMARC E SMART

Una volta identificato il potenziale di mercato delle piattaforme ICM nelle Piccole e Medie Imprese, possiamo cercare di capire come si possa arrivare a dotare tali imprese di quello che abbiamo chiamato Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Cliente (SMaRC).

La soluzione, infatti, non è semplice: non si tratta solo di un problema di tecnologia disponibile a prezzi accettabili, ma i fallimenti dei progetti condotti da medie e grandi imprese hanno chiarito che, oltre all'aspetto relativo alla "tecnologia disponibile", per lo sviluppo di un Sistema SMaRC ci sono altri problemi e, in particolare, come mostrano i risultati di un test di una ricerca condotta in ambito MIP-Politecnico di Milano sul tema dei Fattori Critici di Successo di Progetti CRM in Italia (Project Work Corso MRC-2002):

■ è difficile far riconoscere all'azienda che sia necessaria una nuova *vision* aziendale, quel-

la che pone il cliente al centro dell'attenzione di tutte le strutture aziendali;

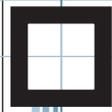
■ è difficile riuscire a definire correttamente quale sia inizialmente il budget reale; spesso, a fronte di un budget iniziale, si scopre che sono necessarie più revisioni prima di poter considerare il progetto operativo e adeguato rispetto agli obiettivi posti e alle aspettative;

■ la difficoltà di definire il budget iniziale porta in parallelo una difficoltà nella definizione dei tempi reali di cui il progetto ha bisogno; spesso il tempo effettivo supera di molto il tempo inizialmente previsto;

■ ancora, è molto difficile misurare in anticipo il valore dei risultati ottenibili, per cui diventa molto difficile anche misurare i risultati realmente ottenuti a fronte dell'investimento sostenuto;

■ resta, infine, difficile ottenere sia l'implementazione dei nuovi processi di marketing&vendita che il cambiamento culturale delle risorse coinvolte.

In altre parole, il problema che si trovano(o troveranno) a fronteggiare le imprese nella realizzazione del proprio progetto SMaRC è molto legato agli aspetti relativi al cambiamento introdotto da un più forte orienta-



mento al cliente e a quello derivante dall'adattamento a soluzioni operative diverse rispetto a quelle preesistenti alla introduzione dello SMaRC; si evidenzia la necessità di guidare il cambiamento con un doppio livello di presidio:

1. il presidio sul piano della implementazione della soluzione tecnologica;
2. il presidio sul piano della implementazione del nuovo modello operativo sostenuto dalla soluzione tecnologica.

In particolare, questo secondo aspetto è quello su cui la Piccola e Media Impresa ha maggiori difficoltà, per l'insufficienza, strutturale, di personale dedicato alle attività di supporto interno professionale.

Un modo adeguato per sviluppare soluzioni SMaRC per la Piccola Impresa è quello di guardare alle catene distributive costituite da reti di piccole imprese commerciali di prodotti/servizi di grandi imprese, cioè alle reti di imprese del *trade* o del cosiddetto "canale indiretto".

Troviamo catene distributive di questo genere in molti settori merceologici, come ad esempio:

1. nel settore dell'informatica; sono stimate in almeno 5.000 le imprese specializzate che operano nel settore rivendendo e aggiungendo valore ai prodotti hardware e ai pacchetti software messi sul mercato dai grandi fornitori;
2. nel settore della telefonia fissa e mobile; solo i 4 grandi operatori di Telecomunicazioni (Telecom/Tim, Vodafone, Wind e 3) gestiscono le loro 4 reti per un totale di almeno 2.500-3.000 imprese;
3. nel settore dell'auto si stimano di nuovo in circa 10.000 le concessionarie auto che presidiano il mercato dei circa 20 grandi fornitori;
4. ci sono ancora le reti delle varie Compagnie di Assicurazioni, le reti di distribuzione di materiali elettrici e di quelli per la casa ecc..

Diciamo che queste reti sono "governate" non tanto e non solo perché sono legate da un contratto di commercializzazione con la casa fornitrice, che oltretutto spesso ha dimensioni più grandi delle singole imprese che commercializzano i suoi prodotti/servizi, ma piuttosto perché sono finalizzate dallo stesso obiettivo che insiste sullo stesso

cliente: catturare più clienti sia per sé che per il proprio fornitore, servirli bene e "sfruttarli" meglio con campagne di *cross-selling* e *up-selling*. In altre parole, queste reti di imprese sono "governate dal comune interesse a catturare e fidelizzare il comune cliente finale".

Ognuna delle imprese che fa parte di queste reti va considerata sia dal punto di vista della relazione fra il fornitore e l'impresa distributrice, sia da quello della relazione fra l'impresa distributrice e il cliente finale.

Per quanto riguarda la relazione fra il fornitore e l'impresa distributrice (*trader*) l'obiettivo del fornitore (G.Dellisanti, News Letter Omar 98) nei confronti di un operatore del trade è quello di motivarlo a promuovere e a vendere i propri prodotti, anziché quelli dei concorrenti, a target specifici, in volumi crescenti, con qualità trasferita crescente (servizi accessori, customer satisfaction ecc.) e con margini decrescenti.

L'obiettivo del trader è, invece, un po' diverso: **I** i concorrenti del fornitore non sono i *suoi* concorrenti, ma sono altri rivenditori, o altri canali di vendita;

**I** il trader vende i prodotti del fornitore nella misura in cui sono richiesti dal mercato, consentendo di applicare ragionevoli margini e soprattutto non generando eccessivi problemi (e quindi costi) *pre* e *post* vendita;

**I** il trader si considera il vero specialista del marketing, della vendita e della relazioni con la clientela;

**I** il trader (evoluto) considera l'innovazione dei canali di vendita un'opportunità (se gestita da lui, per rafforzare il suo ruolo nei confronti del fornitore) mentre la considera una minaccia, se gestita dal fornitore contro di lui.

I due punti di vista richiedono un notevole impegno per farli diventare conciliabili, dove il *gap* di interessi e obiettivi non si colma complicando le formule di sconto o i termini e condizioni di fornitura, che anzi sta ampliandosi a seguito della crescente pressione competitiva "in essere" sia sui fornitori che sui canali distributivi.

La soluzione si trova tenendo conto che il trader è un piccolo imprenditore, con una sua autonomia gestionale che sviluppa nell'ambito di un rapporto con il suo principale forn-

tore di esclusività o quasi esclusività sul prodotto venduto; se da un lato, il fornitore deve rispettare tale autonomia gestionale, a rischio di entrare in rotta di collisione con l'imprenditore, dall'altro lato il rapporto privilegiato fra fornitore e trader impone a quest'ultimo una serie di vincoli su tempi e modi di commercializzazione, ma in cambio può chiedere di essere supportato da una serie di servizi, come per esempio la pubblicità di prodotto piuttosto che la disponibilità di servizi gestionali e/o prodotti nuovi che devono essere lanciati e promossi annualmente e che gli permettono di mantenere e sviluppare il rapporto che il trader stesso ha con la sua clientela locale.

In questo senso, il trader appartiene a una *rete* rispetto alla quale deve individuare tutti i vantaggi per lo sviluppo della sua attività.

Il vero fattore di differenziazione del trader rispetto al fornitore è costituito:

- dalla conoscenza unica che ciascun trader ha sul territorio in cui opera, non tanto in termini geografici ma piuttosto in termini economici sia del mercato del consumatore finale che di quello delle imprese;

- dall'insieme di relazioni che nel corso della sua vita il trader è riuscito a sviluppare e che applica allo specifico tipo di prodotto/servizio sulla cui commercializzazione fonda il proprio benessere economico e i propri obiettivi di successo ulteriore.

Fra queste relazioni sono importanti quelle con la clientela acquisita ma molto di più pesano le conoscenze del contesto in cui opera; se lo guardiamo dal punto di vista dei comportamenti di acquisto del cliente finale, il trader ha una buona conoscenza sia delle caratteristiche dei suoi clienti potenziali e attuali, che dei cosiddetti influenzatori del processo di acquisto.

Per quanto riguarda i clienti attuali, li conosce, anche individualmente, li segue nei loro cambiamenti, intuisce di cosa possono avere bisogno e ne anticipa le richieste con proposte adeguate; per i clienti potenziali, invece, si trova nella faticosa situazione di doverli andare a cercare e coltivare a lungo prima di conquistarli, utilizzando, comunque, il proprio sistema di relazioni come grimaldello per aprire nuove porte.

Il punto di forza del trader è costituito dalla

conoscenza degli influenzatori di acquisto, rispetto ai quali vanta una vasta gamma di riferimenti, come possono essere i centri di assistenza tecnica, le scuole di formazione professionale, le società di consulenza locali, le locali associazioni di impresa e professionali, le formazioni politiche e i club culturali locali ecc., e dei suoi concorrenti trader che operano con altre marche.

Conosce, infine, e sa lavorare, sulle linee di cambiamento della geografia sociale ed economica locale, rispetto alla quale può anticipare alcuni suoi comportamenti nel modo di promuovere o integrare la propria offerta, pur fortemente condizionata dalle politiche del fornitore.

In altre parole, la vera conoscenza del trader riguarda il contesto in cui opera la sua azienda e la sua intelligenza viene esercitata nel capire e anticipare i cambiamenti di tale contesto in modo da facilitare la propria attività. In qualche modo, si ribalta il peso che riconosciamo nei tradizionali processi di vendita delle grandi organizzazioni: in queste, infatti, tutto il peso è centrato sulla strutturazione del processo e sulla costruzione di aggregati che permettono di ragionare in termini medi, senza che queste medie corrispondano, per definizione, ad alcun soggetto reale, mentre nella gestione del trader prevale il peso dedicato alla manutenzione del suo sistema di relazioni unico, assai poco strutturate e strutturabili, ma con una grande attenzione ai contenuti e ai significati delle relazioni stesse accoppiate ai rispettivi portatori e al lavoro di associazione e integrazione di tali coppie contenuto-portatore tali da poterli portare nuovi affari.

Caratteristica di tale attività è molto più l'efficacia dell'attività che la sua efficienza; è molto più importante da questo punto di vista coltivare al tennis una relazione con un "influenzatore" che sviluppare sistematicamente una serie di contatti senza conoscere la natura e le inclinazioni dell'interlocutore che si vuole contattare.

Di cosa ha bisogno il trader per migliorare la sua competitività locale e che il fornitore può aiutarlo ad avere?

Il trader è molto sensibile:

- ai processi di promozione locale, compren-



dendo anche tentativi di inserimento pubblicitario sui media locali; considera stimolante il fatto di far conoscere il nome del suo ufficio o del suo negozio o della sua officina anche nell'ambiente in cui vive dal punto di vista sociale, soprattutto se associabile a quello di un grande marchio noto a livello nazionale o internazionale; su questo specifico aspetto della pubblicità si gioca una prima importante componente della cooperazione dell'impresa locale con l'impresa che opera a livello nazionale;

□ ai problemi di efficienza operativa e, quindi, al margine lordo e al profitto e ancora al problema finanziario, e anche su questo può chiedere al fornitore un aiuto per introdurre innovazione di processo nel suo sistema operativo.

Viceversa, il trader è molto poco sensibile e oppone forte resistenza a:

□ tutte le richieste di pianificazione e programmazione di marketing: se costretto dal suo principale fornitore a formulare un budget o una campagna, farà molta fatica anche solo a rispondere alle domande poste per formalizzare un piano di attività che lo coinvolga; l'unica misura del successo/insuccesso accettata è quella del fatturato ottenuto rispetto all'obiettivo, su cui misura la propria commissione commerciale;

□ tutte le misurazioni che "fanno sprecare tempo e risorse" ma che d'altra parte costituiscono la base sia per il suo autocontrollo sia per il controllo, dall'esterno, da parte del fornitore; ad esempio, il fornitore può introdurre strumenti che permettano al trader sia di verificare i cambiamenti di importanza della clientela acquisita, sia di facilitare l'identificazione di potenziali nuovi clienti; il miglioramento della conoscenza del comportamento della clientela nel tempo permette, infatti, al trader di associare a tali comportamenti i cambiamenti del contesto che conosce in modo non strutturato ma molto bene, per cui riesce poi a formulare delle regole di carattere più generale su cui sviluppare la sua "intelligenza del cliente e del mercato"; acquisire consapevolezza che un cliente importante ha ridotto i suoi acquisti, piuttosto che un piccolo cliente sta aumentando in modo significativo il proprio giro di affari o il proprio reddito viene messo in relazione ad altri

elementi di contesto che solo lui conosce e sa interpretare.

Da queste considerazioni nasce la proposta di attrezzare i trader di una rete distributiva con l'introduzione di un doppio sistema tecnologico a sostegno dello SMaRC locale e dello SMaRT-Sistema strutturato e operante per il Management della Relazione con il Trader: il primo permette di costruire e aggiornare il Customer Data Base locale, dove sono registrate tutte le informazioni utili alla gestione del cliente, in comune fra il Trader e il Fornitore; il secondo, invece, è mirato a supportare il processo di marketing&vendita del Trader e, in particolare, del suo personale di vendita; il servizio per il trader consiste nel miglioramento della capacità di intelligence del suo mercato locale, a favore quindi del miglioramento dei risultati di vendita del Trader stesso, mentre l'obiettivo del fornitore è quello di accumulare conoscenza in modo strutturato sul mercato di riferimento di ciascun trader.

Ci sono in particolare due processi di Trade Marketing che possono essere considerati interessanti sia dal fornitore che dal trader, per iniziare la collaborazione in termini di "marketing cooperativo":

■ il piano operativo di marketing annuale;

■ il piano di campagne di cattura di nuovi clienti e di fidelizzazione dei clienti acquisiti. Il piano di Trade Marketing avrà maggiori possibilità di successo se chi lo propone (cioè il Trade Marketeer del fornitore) terrà conto dei seguenti criteri;

■ sostenere la doppia identità, del singolo trader e del fornitore nazionale, ottenuta integrando le specificità del mercato locale gestito da ciascun trader con gli obiettivi di vendita richiesti dal fornitore, facendo bene attenzione a valorizzare i sistemi di relazione unici che ciascun trader ha sviluppato o sta sviluppando;

■ generare consenso e cooperazione della rete di trader nei confronti del fornitore; questo sarà possibile solo se ci sarà stato un coinvolgimento nella formulazione sia degli obiettivi che nelle modalità operative di sviluppo della varie azioni;

■ garantire un sufficiente controllo sui risultati critici del piano (e non sulle procedure di applicazione).

Il piano delle campagne di cattura e fidelizzazione avrà maggiore possibilità di successo se sarà finalizzato a mettere a disposizione del trader liste di nuovi clienti potenziali (generazione di lead qualificati) su cui sia poi lui stesso a sviluppare l'attivazione delle azioni di vendita nel suo contesto.

## 7. STRUMENTI DI CRM PER IL TRADE GOVERNATO

Abbiamo già visto l'opportunità di avere soluzioni tecnologiche a basso costo per attrezzare la Piccola e Media Impresa per introdurre il doppio sistema SMaRC locale e SMaRT. Il vantaggio di applicare queste soluzioni a una rete distributiva governata può essere articolato almeno nei seguenti 3 benefici:

1. la condivisione della conoscenza dei vari segmenti di clientela e dei loro comportamenti di acquisto e di utilizzo dei prodotti/servizi erogati costituisce un enorme *know how* che ciascun Trader può utilizzare per migliorare la gestione e le iniziative sul proprio portafoglio clienti;
2. essendo il progetto complesso e tale da incidere sugli aspetti "culturali" sia del fornitore che dei Trader facenti parte della rete distributiva governata, la soluzione di un qualunque problema che si presenta a uno degli

operatori coinvolti diventa immediatamente riutilizzabile su tutti gli altri;

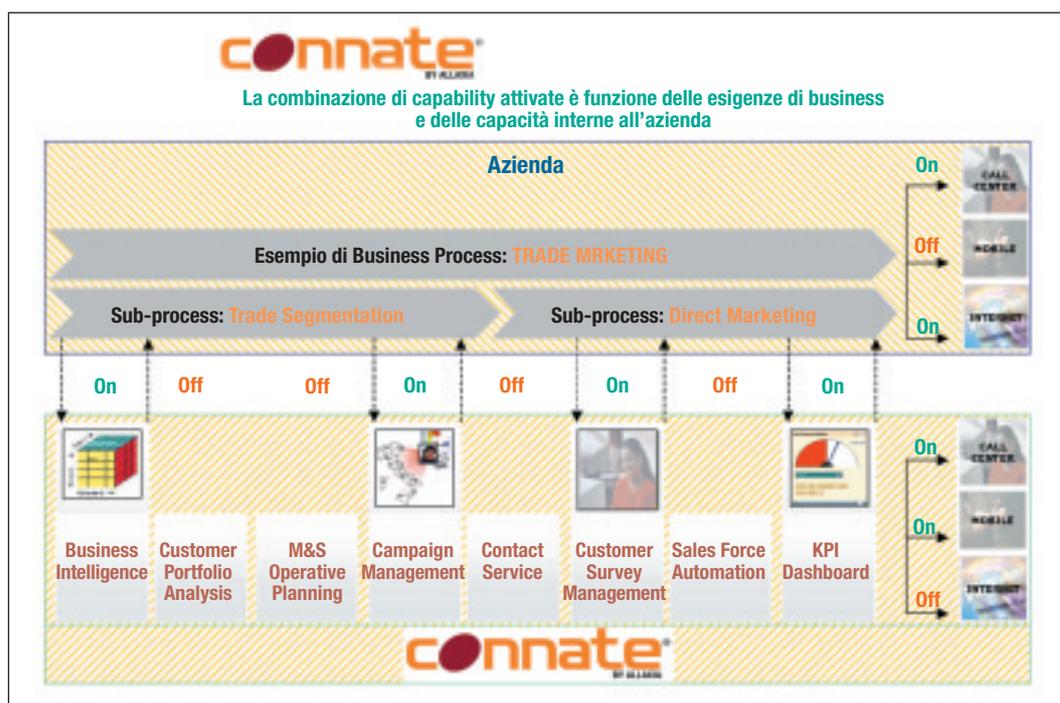
3. essendo evidente, infine, sia un vantaggio per il fornitore delle imprese della rete distributiva che un vantaggio per ciascuno dei Trader della rete distributiva, sia l'investimento per l'attivazione che il costo di gestione possono essere suddivisi fra il fornitore e ogni operatore della rete.

Vediamo una soluzione particolare a titolo assolutamente esemplificativo, sviluppata per le reti distributive governate e basata sui principi del marketing cooperativo, come quella proposta da Allaxia con il nome di Connate (Figura 7).

Si tratta di un portafoglio di "capacità" costituite da competenze tecnologiche, applicative, processuali e di servizio integrate, supportate da una *Web Applications Services Platform* (WASP) che integra in una architettura unitaria le componenti necessarie alla gestione di un Sistema SMaRC, coerentemente a quanto indicato dal modello COSMO.

Il principale obiettivo di Connate è quello di permettere la gestione del "ciclo di vita del cliente" attraverso la convergenza di 3 domini che sono:

- il flusso dei processi di business;
- il ciclo di vita del cliente;



**FIGURA 7**  
Un framework per un ambiente flessibile di servizio a sostegno di uno SMaRC locale (Fonte: Allaxia)



Il sistema tecnologico e di erogazione dei servizi.

Le macro funzioni d'uso della *suite* sono:

□ **Business Intelligence:** comprende il Data mart di marketing&vendita, una funzione Olap/Data Mining, il Reporting e il Narrow Casting; consente di navigare, visualizzare e analizzare i dati per segmenti multidimensionali, con funzionalità avanzate di statistica, grafica e generazione di report; consente, infine, azioni di *narrowcasting* (data/event based).

□ **Customer Portfolio Analysis:** comprende un tool per elaborare il grado di concentrazione dei clienti e analizzare le matrici di migrazione dei clienti; consente di misurare le performance commerciali, analizzando la "scala" (grado di concentrazione) e la "migrazione" del portafoglio clienti nel tempo e assegnando un "colore" corrispondente alla dinamica di ogni cliente.

□ **Marketing&Sales Operative Planning:** comprende lo *scoring* per cliente, la definizione degli Obiettivi per cliente, la Pianificazione con il calcolo del ROI, la definizione delle Campagne per Cliente; consente di valutare il potenziale, definire gli obiettivi di vendita, e pianificare campagne, metodi e media differenziati per cliente valutandone il ritorno dell'investimento.

□ **Campaign Management:** comprende la Gestione delle liste, la Gestione delle azioni per cliente, la Supervisione delle campagne; consente la gestione, l'esecuzione e la supervisione delle campagne di Marketing, Vendita e Comunicazione.

□ **Contact Services:** comprende la Gestione del Numero Verde e dell'accesso a Internet, per fornire informazioni sui prodotti, supportare un operatore di *help-desk* per l'assistenza ai clienti.

□ **Customer Survey Management:** comprende la Progettazione delle indagini multic canale, la Elaborazione dei Dati e il Reporting automatico; consente di progettare, condurre e analizzare i risultati di indagini realizzabili attraverso un'ampia varietà di metodi e media di rilevazione.

□ **Sales Force Automation:** comprende l'agenda per la programmazione dei contatti, la scheda contatto, la scheda opportunità, l'identificazione delle tattiche di vendita in funzione della concorrenza, la scheda di

qualificazione dell'ordine ecc. a partire dalla costruzione del Profilo del Cliente; consente di gestire, quindi, tutte le attività di vendita e le azioni di marketing con i relativi esiti, di formulare le previsioni di vendita e di valutare l'andamento dello sforzo di vendita *ex post*.

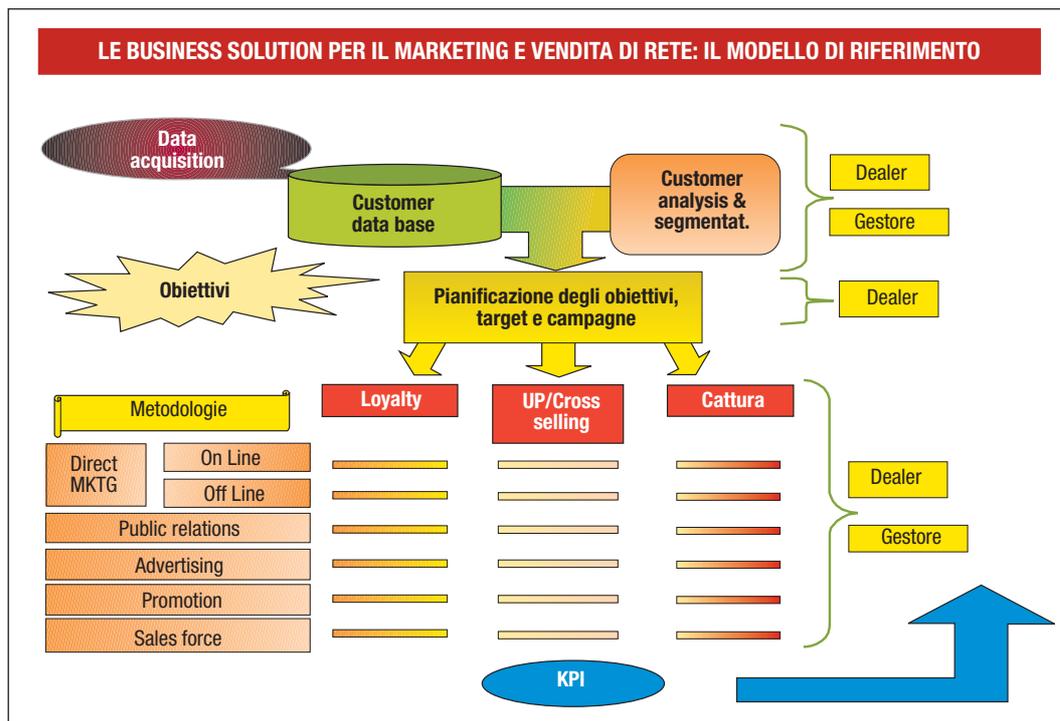
□ **KPI Dashboard:** comprende il Cruscotto degli indicatori personalizzati di performance; consente di rilevare, rappresentare e gestire in modo facile ed efficace gli indicatori di performance e supervisione di processi aziendali creando un "cruscotto personalizzato" ai vari livelli organizzativi e decisionali.

Il Customer DataBase è fisicamente uno solo, gestito a livello centrale da parte del fornitore, ma strutturato in modo tale che ciascun trader abbia a propria disposizione il Customer Data Base dei propri clienti; un'opportuna scheda cliente, in formato elettronico e scaricabile via web, gli permette di aggiornare i dati del cliente per ogni contatto.

Gli strumenti di pianificazione, di market e *customer intelligence*, di gestione delle campagne di Direct Marketing, di impostazione ed esecuzione delle *survey* di mercato o di quelle di customer satisfaction, di supporto allo sforzo di vendita e, infine, gli indicatori di prestazione dei cruscotti per ogni ruolo aziendale identificato, sono tutti accessibili e a sua disposizione per essere supportati dalla suite Connate.

La logica di impostazione è quella indicata di "information utility", e cioè di servizi di "cooperative marketing" per migliorare le performance della rete di vendita e aumentare la profittabilità del portafoglio clienti. Le soluzioni modulari e configurabili sono attivabili in base al tipo di business e al livello di investimenti e agli obiettivi, senza la necessità di modificare strutture e processi aziendali, e con costi sotto controllo e legati all'effettivo utilizzo dei singoli moduli che vengono attivati e resi disponibili (Figura 8).

La soluzione consente di passare da una logica di campagne di marketing gestite centralmente (*top-down*) a una modalità "collaborativa" che coinvolge la rete distributiva con le sue esperienze e conoscenze. I principali benefici sono:



**FIGURA 8**  
Il modello di riferimento per una soluzione di Marketing&Vendita per la Rete

- Misurare la soddisfazione dei clienti;
- Gestire la fedeltà dei clienti (programmi fedeltà);
- Aumentare la pedonalizzazione nel punto vendita;
- Acquisire nuovi clienti;
- Aumentare i volumi di vendita;
- Valorizzare l'azione commerciale migliorandone qualità e profittabilità;
- Monitorare le performance della rete commerciale.

I servizi sono fatturati in modalità *pay-per-use*, in proporzione all'utilizzo e ai risultati effettivamente conseguiti, e sono accessibili secondo due possibili architetture:

- In OUT-SOURCING: servizi totalmente gestiti dal fornitore su specifiche del singolo cliente;
- In CO-SOURCING: servizi integrabili con customer database, contact centre, altri sistemi o processi nell'ambito delle attività di marketing del Cliente.

Ma la cosa molto importante, associata alla soluzione tecnologica, è la disponibilità di una Rete di Business Partner, cioè di consulenti, in grado di "accompagnare" e sostenere il cambiamento presso ciascuna azienda della rete cliente secondo modalità di intervento strutturate con apposite metodologie e strumentate con l'utilizzo dei dati e delle

informazioni disponibili attraverso il cruscotto degli indicatori di prestazione per ogni ruolo aziendale, del fornitore e del Trader: si tratta della introduzione del doppio sistema SMarC e SMarT.

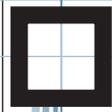
I costi per un pacchetto di intervento base che comprende sia la soluzione tecnologica dedicata che alcune giornate di consulenza di accompagnamento partono dai 7.000-8.000 € in su per il primo anno; in questo pacchetto l'incidenza della componente tecnologica non supera il 20-25% del totale dell'investimento del Trader, come è giusto che sia per arrivare a qualunque Sistema Operante basato su nuove tecnologie.

Questo tipo di soluzione è stata utilizzata con successo su alcune grandi reti distributive governate; di seguito, viene sinteticamente riportata l'esperienza fatta per una rete di concessionari di un costruttore di auto.

## 8. IL CASO DI UNA RETE DI CONCESSIONARI AUTO

La rete distributiva comprende alcune centinaia di Concessionari che vendono auto e servizi di assistenza.

L'esigenza da soddisfare con l'introduzione di una soluzione SMarC locale era quel-



la di migliorare la quota e la penetrazione in un mercato ipercompetitivo, aumentando la capacità di vendita di ciascun concessionario e migliorando l'efficacia e l'efficienza di tutta la rete distributiva, a partire dalla messa in comune, fra concessionaria e costruttore, dei nominativi dei prospect e delle informazioni sul loro rispettivo profilo. La messa a fattore comune dei profili dei prospect e dei clienti determina la possibilità di analizzare ciascun profilo, ottenuto rilevando i dati di una articolata Scheda Cliente in cui vengono registrati i dati delle seguenti 3 sezioni:

■ L'anagrafica e i mezzi di contatto.

■ Gli esiti previsti della vendita con la sollecitazione al venditore a formulare le proprie valutazioni sulle caratteristiche del prospect in termini di valori associati al modello di auto, al suo uso e alle principali funzioni d'uso del prospect, ai principali fattori di scelta.

■ Le argomentazioni di vendita utilizzate dal venditore e i fattori che hanno determinato successo (acquisto da parte del prospect) o insuccesso (prospect che non compra e sparisce).

L'analisi dei successi e degli insuccessi della rete di vendita (di tutta la rete di vendita, indipendentemente dal Trader) mette a disposizione dei venditori un insieme di indicazioni che continuano ad arricchirsi alimentando la costruzione di un vero e proprio Knowledge Data Base finalizzato alla vendita, che nel tempo dovrebbe permettere di guidare ogni singola azione commerciale verso un tasso di successo crescente.

I servizi messi poi a disposizione della rete dei concessionari con una soluzione SMaRT erano complessivamente:

- la gestione del processo di vendita;
- l'impostazione del piano di marketing;
- la formazione del personale.

Più specificamente, gli obiettivi della gestione del processo di vendita erano:

- identificare e qualificare liste di prospect;
- attirare persone (prospect, clienti acquisiti e clienti persi) presso il punto vendita;
- convincerle ad acquistare nuovi prodotti e a utilizzare i servizi della concessionaria;
- ampliare il Prospect Data Base, raccogliendo dati per successive azioni di marketing mirate;

■ migliorare la conoscenza del proprio mercato potenziale.

La soluzione realizzata si è articolata nei seguenti componenti:

■ una "doppia" rete di strumenti *on-line* e di competenze locali (*Business Partner*) per il supporto della rete dei Concessionari

■ il supporto alla rete di vendita per aumentare il *sell out* tramite:

- supporto a campagne esistenti;
- sviluppo e implementazione di nuove campagne locali one-to-one a breve termine (qualificazione contatto);
- il miglioramento della produttività di vendita: da contatti qualificati a contratti conclusi;

■ l'analisi e il miglioramento dei processi di Marketing e Vendita della Rete di supporto e di ciascun Concessionario, migliorando l'orientamento al cliente.

## 9. IL VALORE CHE L'INTRODUZIONE DI SISTEMI SMARC E SMART PORTANO NEL BUSINESS DI RETI DISTRIBUTIVE GOVERNATE

Riassumiamo, infine, qual è il contributo, per ciascun livello di interesse coinvolto, che l'innovazione del CRM può dare in termini di valore per il business delle reti distributive governate.

**Contributi al valore per il singolo cliente finale**

■ Poter esprimere le proprie motivazioni ed aspettative.

■ Ricevere comunicazioni ed offerte mirate e personalizzate.

■ Diversificare e ampliare i metodi e i canali di comunicazione con il dealer e/o con il fornitore.

■ Fruire di un continuo miglioramento della qualità dei servizi.

**Contributi al valore per il singolo Trader parte della rete distributiva**

■ Supporto alla individuazione dei punti di forza e delle aree critiche per il recupero dei livelli di efficienza.

■ Supporto alla pianificazione economica dell'attività (impatto sulla struttura finanziaria, organizzazione e dimensionamento delle risorse)

In particolare, dal punto di vista marketing:

■ Customer Intelligence e azioni di vendita mirate.

- Fidelizzazione dei clienti.
- Aumento del traffico sul punto vendita.
- Recupero dei clienti insoddisfatti e inattivi.
- Raccolta di suggerimenti per il miglioramento del proprio punto vendita.
- Diversificazione ed ampliamento dei metodi e canali di relazione con i clienti.

**Contributi al valore per il gestore della rete (per esempio, il trade marketing manager)**

- Supporto alla progettazione e sviluppo del Trader Data Base.
- Trasferimento di metodologie e strumenti per il *Trader Profiling* (gestionale e di mercato) e il *Trader Rating*.
- Misurazione dei risultati degli interventi sulla rete.
- Migliorare e qualificare la conoscenza dei Trader.
- Supporto alla individuazione dei punti di forza e delle aree critiche per il recupero dei livelli di efficienza.

In particolare, dal punto di vista marketing: Aumento dell'efficacia della rete attraverso:

- azioni proattive sui clienti;
- miglioramento della qualità dei processi/strumenti;
- ottimizzazione, grazie alla disponibilità di metodologie e indicatori di performance, ripetibili e comparabili.

- Condivisione di obiettivi commerciali e di marketing, secondo una logica cooperativa.
- Fidelizzazione della rete stessa, tramite la fornitura di servizi personalizzati che "aiutano a vendere".

- Trarre vantaggio dalle nuove modalità di comunicazione, attraverso la gestione di comunità di interessi.

**Contributi al valore per l'azienda fornitrice della rete (per esempio il marketing manager)**

- Miglioramento del posizionamento competitivo della rete.
- Misura delle performance per dealer e per periodo.
- Ottimizzazione del canale di rivendita.
- Pianificazione economica ed organizzativa dello sviluppo della rete.
- Rilevazione percezione del cliente verso nuovi canali distributivi.
- Analisi e valutazione della opportunità di apertura di nuovi canali.

## 10. CONCLUSIONI

Rispetto al tema specifico affrontato in questo articolo, si possono fare 3 considerazioni di sintesi sui risultati dell'analisi dello stato dell'arte.

**1.** Le tecnologie CRM hanno superato la fase di *start up* e sono entrate in una fase di maggiore maturazione che permette di progettare, realizzarle e metterle in opera con elevata modularità per diversi livelli di complessità e con la gradualità necessaria per soluzioni SMarC che hanno un significativo impatto sul piano dei processi di vendita, dei ruoli professionali coinvolti e degli obiettivi da raggiungere; tali soluzioni sono disponibili sia per progetti sviluppati completamente "in house", sia per progetti in cui il committente ritiene di poter utilizzare per la propria configurazione SMarC piattaforme di servizio accessibili via Web come "information utility".

**2.** I costi di investimento e di gestione delle soluzioni SMarC sono, di conseguenza, anch'essi modulabili per le diverse situazioni aziendali; in particolare, per quanto riguarda le piccole e medie imprese, la soluzione come "information utility" basata su un'offerta *pay-per-use* per singolo posto di lavoro è di per sé alla portata di qualunque impresa; per quanto riguarda le piccole imprese di reti distributive governate (nel senso dato in questo articolo, "governate dalle esigenze del cliente finale" che hanno in comune il Trader e il suo fornitore) il sistema SMarC locale si combina con un sistema SMarT per supportare i processi di tutti gli attori in Rete e le rispettive piattaforme tecnologiche possono essere co-finanziate dagli attori stessi con contributi proporzionali al peso di ciascuno nella rete;

**3.** il successo della progettazione di una configurazione CRM è però determinato dall'essere disegnata, sviluppata e messa in opera coerentemente alle funzioni d'uso richieste dai processi di Marketing&Vendite aziendali e alle competenze di ruoli professionali adeguati definiti nell'ambito del Sistema Obiettivo SMarC-Sistema strutturato e operante di Management della Relazione con il Cliente.

Un'ultima riflessione riguarda, invece, la natura di un progetto di sviluppo di un sistema SMarC: le piattaforme CRM possono essere considerate come tecnologie per l'automazione dei processi di Marketing&Vendita che introducono modelli operativi e paradigmi di valutazione delle prestazioni di tipo industriale; si può cioè cominciare a parlare di ingegnerizzazione di questi processi, fino a ieri considerati costituiti da attività assolutamente non strutturabili e, inoltre, realizzate da personale con una forte componente di indipendenza.

## Bibliografia

- [1] Boldizzoni D., Serio L. (a cura di): Innovazione e crescita nella piccola impresa. *Il Sole 24 Ore*-2003.
- [2] [www.crm4sme.com](http://www.crm4sme.com)
- [3] Franklin C.: *Why Innovation Fails*. Spiro Press.
- [4] Molineux P.: *Exploiting CRM-connecting with customers*. MCA, 2002.
- [5] Peppers D., Rogers M.: *Impresa one to one - il marketing relazionale nell'era della Rete*. Apogeo, 2001.

ROBERTO BELLINI, ingegnere elettronico, è docente di Gestione e Marketing dell'Innovazione presso il Politecnico di Milano e, nell'ambito del MIP, ha contribuito ad impostare e realizzare il Corso Avanzato di Management della Relazione con il Cliente.

Presiede la Sezione AICA di Milano e collabora al progetto Osservatorio delle Competenze e delle Certificazioni Informatiche, sviluppato da Fondazione Politecnico.