



Fare CRM partendo da zero

Come mettere davvero il cliente
al centro dell'azienda

Costruire il vantaggio competitivo
con il software

Premessa

Il Customer relationship management (CRM) è un metodo di gestione delle interazioni tra l'azienda e i suoi clienti presenti e futuri.

Serve a organizzare, automatizzare e sincronizzare le classiche divisioni di vendita, marketing, servizio al cliente e supporto tecnico. È una reingegnerizzazione dei processi di vendita basata sulle informazioni relative ai clienti. Spesso il CRM è equiparato al solo software, ma non è così.

È anche una **strategia di comunicazione**, una visione integrata dei processi aziendali per porre il cliente al centro dell'attenzione.

Questa strutturazione **vale in tutti i tipi di vendita: B2B o business to business, B2C o business to consumer e anche C2C o consumer to consumer.**

- I tre perni del CRM p. 3
- La strategia di implementazione p. 3
- I criteri di scelta di una soluzione p. 4
- I tipi di CRM: analitico, operativo, strategico e sociale p. 6
- CRM: come partire p. 8

I tre perni del CRM

Il CRM è un cambiamento di paradigma nell'implementazione dei processi aziendali. Per sviluppare una corretta soluzione bisogna sapersi porre le giuste domande e darsi delle risposte precise.

Per esempio, Qual è il target? Che differenza c'è tra contatto e account? E quando un lead diventa contatto? Per acquisire i primi rudimenti bisogna ricordare che il CRM ruota attorno a tre aspetti: ricerca acquisizione e fidelizzazione.

Vediamoli insieme. La ricerca (Prospecting) di possibili clienti verte sulla conversione da obiettivo (target) a lead e sulle campagne di educazione dei target.

La fase di acquisizione (Acquisition) si occupa di passare dalle potenzialità (lead) alla vendita, attraverso un certo numero di passi (lead, account, contact, opportunity, vendita). La fidelizzazione del cliente (Customer Retention) associa il cliente alla scheda contatto e classifica ciascuna segnalazione (customer/contact, case/issue/ticket).

La strategia di implementazione

Vediamo come può essere questo approccio nell'ambito di una campagna marketing.

È possibile identificare sette fasi:



- 1)** si determinano le caratteristiche del cliente-tipo (età, sesso, interessi speciali, demografia);
- 2)** si identifica un database di possibili clienti;
- 3)** si filtra il database, ottenendo i target;
- 4)** si scelgono i canali (email, telefono, outdoor, social);
- 5)** si scelgono i messaggi;
- 6)** si inviano i messaggi al target;
- 7)** qualsiasi target reagisca al messaggio è un lead.

Una volta individuati i **lead**, una serie di operazioni successive, chiamate, incontri, altri messaggi, permettono di identificare i **qualified lead**, ovvero coloro che manifestano interesse per prodotti o servizi. L'operazione successiva è la conversione del lead **in contatto e l'assegnazione del contatto all'account**, entità (azienda o dipartimento) alla quale si stanno già erogando forniture o alla quale

si spera di erogarle in futuro. Sviluppando la conversazione con i contatti, ovvero avendo specificato il bene/servizio d'interesse e una valutazione del costo ritenuto accettabile, si genera la **vendita**.

Dopo la vendita c'è la **customer retention**. Bisogna gestire domande e lamentele dei clienti, che vanno risolte dalla **customer satisfaction**. Anche questa è un'opportunità per vendere ulteriori beni o servizi di upgrade o complemento a quelli già acquisiti da cliente.

Queste operazioni possono essere automatizzate in parte o in toto con svariati tipi di soluzione che

permettono di misurare anche l'efficacia di ciascuna fase di lavorazione. Esistono svariate proposte a uso gratuito (per attività di piccole dimensioni, eventualmente incrementabili a pagamento) oppure per piccole aziende o medie aziende o grandi aziende.

Per le altre soluzioni il costo in sé non può concorrere alla valutazione, come spesso viene fatto, a prescindere dalla plasmabilità della soluzione sulle necessità aziendali e dai risultati ottenuti.

Il costo va sì considerato ma come una delle voci che contribuiscono alla valutazione finale.

I criteri di scelta di una soluzione

Vediamo ora le principali valutazioni in una soluzione di CRM: dal lead alla vendita, dati ed analisi, automazione dei processi e tracciamento dell'attività.

DAL LEAD ALLA VENDITA

Le sezioni di gestione del contatto, della generazione di lead, gli strumenti di vendita e quelli di marketing hanno un forte impatto sulla qualità percepita.

Meglio si disegnano queste fasi e maggio-

ri sono le possibilità di avere una valutazione positiva. Anche la semplicità d'uso e le possibilità di personalizzazione vengono percepite in relazione alla modellabilità di questi processi.

DATI ED ANALISI

Il cuore delle funzioni è in un tritico di punti di valutazione:

analytics, integrazione con moduli di terze parti ed automazione.

Gli analytics sono l'aspetto digitale più rilevante. Tutti i passi di processo possono essere enumerati e valutati con schede sintetiche personalizzabili. Il controllo di processo permette di **raccogliere un'enorme mole di dati rappresentativi dell'attività**, che comprendono quindi tutte le azioni e i risultati.

Questi dati, sempre più spesso in tempo reale, permettono di prendere decisioni di business davvero motivate, su



basi quantitative e non esperienziali, pur sempre qualitative.

AUTOMAZIONE DEI PROCESSI

La **business automation**, o marketing automation, è un'altra delle possibilità derivanti dalla ristrutturazione dei processi resa possibile

dal digitale. Se si rinuncia ad alcune delle contorte complessità storiche di gestione dell'attività, infatti, buona parte delle operazioni ripetitive può essere realizzata direttamente dal software, con un enorme risparmio di tempo e un'elevata standardizzazione delle operazioni.

L'attuale evoluzione delle soluzioni permette anche un primo livello di personalizzazione delle azioni, che non risultano troppo fredde ed impersonali. Ad esempio è possibile utilizzare modelli differenti per i messaggi di posta elettronica, variandoli in funzione della segmentazione dell'indirizzario.

TRACCIAMENTO DELL'ATTIVITÀ

La dirigenza aziendale, poi, guarda con particolare interesse eventuali limitazioni nelle funzioni o nel servizio della soluzione di CRM.

Indispensabile è poi una elevata gamma di opzioni nel controllo dell'attività dei dipendenti.



I tipi di CRM: Analitico, Operativo, Collaborativo, Strategico e sociale



Esistono varie tipologie di CRM. Se il CRM analitico, guardando ai contatti, ha l'obiettivo di segmentare la clientela, il CRM operativo si occupa delle campagne di marketing.

Più recente è il **CRM Collaborativo Online**, che sfrutta gli strumenti del web e dei social network; ma

in realtà questo compito veniva svolto - seppur parzialmente - anche con strumenti precedenti i software di CRM, quali il fax, che potrebbe avere ancora un impiego valido, il telefono o l'SMS.

Si parla poi di CRM Strategico quando la segmentazione della clientela opera principalmente sulle fette di mercato che generano alti profitti.



CRM OPERATIVO

Raccoglie le soluzioni metodologiche e tecnologiche che ripensano ed automatizzano i processi di contatto con il cliente.

Si applica a tutte le fasi, **dal marketing alla vendita alla fidelizzazione**, aumentando standardizzazione ed efficienza. Partendo dal marketing con i dati dei singoli clienti, è semplice segmentarli per sollecitarli con suggerimenti, messaggi ed offerte tagliate per ciascun segmento.

CRM ANALITICO

Nell'uso operativo, l'unica operazione sui dati raccolti è il filtraggio. Ma quei dati contengono molte più informazioni di quelle fornite da una semplice segmentazione: il **CRM analitico permette di raccogliere più dati**, di analizzarli in maniera molto più articolata, di riesaminarli una volta ottenuta la vendita (o l'insuccesso). Il CRM analitico aumenta quindi il grado di conoscenza del cliente e la qualità dei dati disponibili.

CRM COLLABORATIVO

Una rivoluzione delle reti locali, poi diventata anche organizzazione aziendale, è l'affiancamento della piramide burocratica con una struttura semplice di contatto diretto tra tutti gli stakeholder, sia interni sia esterni all'azienda.



Il CRM collaborativo **si affida alle tecnologie di Internet (mail, forum, Faq), del web (siti, form, chat, blog) e del web 2.0** (social network, Facebook, Twitter, Instagram, rich chat) per sviluppare l'attività, compresi fornitori e clienti, ripartendo i carichi di lavoro dinamicamente grazie al contatto in tempo reale dentro e fuori l'azienda.

CRM STRATEGICO

La capacità di analizzare grandi moli di dati sul proprio business aggiunge una nuova voce alle strategie promozionali. Classicamente il marketing opera in termini di prodotto, prezzi o tecniche di vendita.

Grazie al CRM analitico è possibile **identificare, raggiungere e mantenere** quei clienti che generano alti profitti per i loro acquisti diretti ed indiretti. Ascoltando le loro esigenze è possibile creare per loro un valore davvero elevato.

Questa fascia di utenti richiede un elevatissimo livello d'attenzione: sono loro l'obiettivo del CRM strategico.

CRM SOCIALE

L'avvento delle reti sociali ha aggiunto un altro approccio alla gestione del cliente. Si parla di Social CRM **quando l'acquisizione dei dati comprende anche l'ascolto di Internet** in senso globale, controllando cosa si scrive sul prodotto o sul brand e valutando quantità, qualità e pericolosità dei commenti.

L'attività di misurazione si articola su tre fasi: relazioni, conversazioni e interazioni.

Può essere sviluppata preventivamente, in tempo reale o successivamente. L'analisi delle relazioni serve a individuare le reti di persone che seguono un argomento (persona, azienda), identificando i legami forti e deboli che si creano online.

L'analisi delle conversazioni si focalizza su un argomento.

L'analisi delle interazioni qualifica il successo di una campagna o di un brand nel complesso mondo dei social network, interpretando segnali debolissimi quali Like, Share, Retweet, ReTumblr, Re-pin e Check-in. Un elemento essenziale è la **sentiment analysis**,

ovvero l'interpretazione qualitativa ma stretta (positivo, indifferente, negativo) di grandi flussi di comunicazioni scritte sui grandi social media.

Analizzare questi flussi in tempo reale rende possibile disinnescare bombe negative che si possono innescare sia per reali errori dell'azienda, sia per sfortunati incroci mediatici, che spesso sviliscono prodotti e brand.

CRM: come partire

Sono molte, dunque, le variabili da tenere in considerazione quando si tratta di scegliere il CRM per la propria impresa.

In primo luogo, ed è questa premessa indispensabile, bisogna tenere presente che non si tratta di un tipico acquisto IT, dal momento che il suo impatto si riflette su tutti gli aspetti organizzativi dell'impresa. **Meglio evitare, dunque, la "gara di funzioni"**, per confrontare quale soluzione ne offra di più. Sono altri i criteri dai quali partire.

Va fatta piuttosto una **attenta analisi interna** sui motivi che rendono necessaria l'adozione di una soluzione CRM. È una fase non semplice, nel corso della quale l'azienda deve guardare a se stessa, ai suoi processi e alle loro interdipendenze, per aver ben chiaro ciò che funziona e cosa no e dove è necessario eventualmente introdurre correttivi.

È importante cominciare a identificare anche le figure, all'interno dell'azienda, che più o prima di altre possono essere coinvolte nel percorso di cambiamento e

adozione, ed è sempre in questa fase che diventa imperativo avere un quadro preciso degli obblighi normativi cui la propria attività è soggetta, onde evitare di andare incontro al rischio di adottare una soluzione non conforme.

Ed è solo fatto questo che si può cominciare a stilare la lista delle variabili e dei parametri, **a partire dal numero di utenti e di funzioni coinvolti**, dalla flessibilità dello strumento che si sceglierà e dalla sua facilità di utilizzo, dalla possibilità di essere integrato nei flussi dei diversi dipartimenti interni, dalla possibilità di essere integrato (senza eccessivi costi aggiuntivi) nell'infrastruttura It esistente, dall'accessibilità da remoto e da mobile, dalla disponibilità di verticalizzazioni e personalizzazioni, oltre, naturalmente a budget e prezzo. Questi ultimi aspetti possono naturalmente condizionare anche la scelta della modalità di erogazione, facendo pendere l'ago della bilancia verso una soluzione on premise (installata cioè in casa) oppure in cloud.

