

# IL CRM:

## ancora questo sconosciuto

Nonostante il termine sia in uso da molti anni, non sempre il suo significato è chiaro e univoco. Non è una semplice tecnologia, ma è l'insieme di strategia, cultura, processi e tecnologia. Non un centro di costo, ma un'area strategica per lo sviluppo aziendale.

---

DI ELISA FONTANA

---

La prima volta che ho sentito parlare di CRM è stato nel 2001. La bolla della new economy aveva iniziato a sgonfiarsi e l'azienda per la quale lavoravo, una grossa multinazionale dell'automotive, dopo aver investito milioni di euro in progetti online visionari stava iniziando a valutare modalità più strutturate ed efficienti per comunicare con i propri clienti. La mia prima riflessione sul CRM è stata "che noia". E infatti sono quasi dieci anni che me ne occupo!

### Cosa significa CRM?

Una breve definizione di CRM è d'obbligo, in quanto c'è tuttora molta confusione sul suo significato.

CRM è l'abbreviazione di Customer Relationship Management. Nasce come sistema tecnologico per l'interazione con i clienti: facilita l'integrazione dei dati provenienti dai diversi canali di contatto all'interno di un unico database, condiviso da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente (marketing, vendite, customer service, after-sales).

Ma il CRM non è solo tecnologia, benché essa ne rappresenti un importante fattore abilitante. È innanzitutto una vera e propria filosofia di business che coinvolge tutti i processi d'impresa, dalla segmentazione del mercato alla determinazione degli obiettivi aziendali, dall'acquisizione alla fidelizzazione della clientela, passando per il supporto alle vendite, le strategie di marketing, il customer service.

Il CRM è l'insieme di strategia, cultura, processi e tecnologia, tutti elementi che integrati tra loro consentono alle organizzazioni di incrementare le performance e aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti e attraverso azioni marketing e commerciali mirate e quindi più efficienti.

### Il CRM e la crisi

Il CRM è un'area di business che ha spesso riscontrato qualche difficoltà a posizionarsi con chiarezza all'interno delle aziende, pur rivestendo un ruolo indiscutibilmente strategico, quale quello di contribuire a gestire meglio i propri clienti sia esistenti che potenziali.

In una fase meno matura il CRM era spesso identificato con la Relazione con i Clienti o il Call Center. Ma in alcune aziende, l'area CRM è stata anche identificata con il data-warehouse, in altre con l'area web oppure con il Direct Marketing o, ancora, con gli strumenti di email marketing o a supporto della forza vendita.

Certo è che fino a due-tre anni fa, CRM è sempre stato un parolone che veniva inserito nelle varie presentazioni al top management delle aziende, facendo fare bella figura a chi presentava visto che nessuno mai capiva concretamente di cosa si trattasse, pur avendo la certezza che fosse un'area potenzialmente molto importante.

Con l'aggravarsi del contesto economico però, il CRM si sta finalmente riscattando!

Infatti, da alcuni anni, si sta assistendo a una progressiva riduzione degli investimenti delle aziende nei canali del marketing tradizionale quali televisione, stampa, radio, affissioni. Sono canali con costi molto elevati ma con risultati difficilmente misurabili.

Contestualmente, le imprese stanno spostando parte dei budget marketing verso quei media che consentono una comunicazione diretta con il consumatore, e che hanno costi più contenuti e risultati misurabili: dai tradizionali direct mailing e contact center, ai canali più innovativi quali il web, l'email marketing, il mobile, i social network.

Questo fenomeno sta però progressivamente aumentando la complessità all'interno delle aziende di gestire in modo più efficiente una quantità via via più elevata di database, files, informazioni, contenuti, report. Da qui la necessità sempre più sentita di organizzarsi con opportune strategie, processi e strumenti di CRM.



### I rischi di Excel

Le aziende che non hanno integrato i canali di contatto con clienti e prospect all'interno di una soluzione CRM, gestiscono generalmente dati e informazioni in silos tra loro non comunicanti. Spesso tali silos consistono in file Excel salvati in cartelle dei vari Pc delle direzioni marketing, vendite, after-sales e customer service, che vengono "riesumati" ogni qual volta si manifesti la necessità di realizzare una campagna a nominativi di clienti e prospect raccolti nell'ambito di azioni precedenti.

Questo comporta però diversi rischi:

- comunicazioni incoerenti del Brand verso i propri clienti; impossibilità di avere una visione d'insieme della propria Customer Base;
- mancanza della contact history tra il cliente e l'azienda; molteplicità di attori interni ed esterni che comunicano disordinatamente con clienti e prospect;
- analisi parziale dei risultati delle azioni;
- gestione non efficiente della privacy;
- processi manuali a elevato rischio di errore.

Il CRM consente invece alle aziende di ottimizzare ogni singola interazione con i consumatori, migliorandone progressivamente la conoscenza e sviluppando azioni marketing e commerciali mirate e adattate a precisi target.

Per ottenere risultati concreti non occorre però acquistare solo un semplice software che funga da database, ma è necessario che la strategia e i processi aziendali siano correttamente ridefiniti, posizionando il Cliente al centro delle logiche aziendali.

### Da dove incominciare?

Forse dal vero patrimonio di ogni impresa: il cliente. Occorre in primo luogo chiedersi che reale conoscenza si ha dei propri clienti e consumatori, e quali benefici si potrebbero trarre da una maggiore comprensione dei loro bi-

sogni, del loro comportamento d'acquisto, delle loro abitudini, del customer lifecycle. Forse si stanno perdendo delle opportunità, per esempio di cross e up-selling, o si stanno perdendo addirittura dei clienti. Oppure, nella fase di acquisizione non si comunica con i messaggi e i canali giusti proprio perché i target non sono stati correttamente identificati.

Si dovrà poi valutare se gli investimenti in marketing e in azioni commerciali hanno come obiettivo proprio quello di concentrare i propri sforzi su quei clienti e prospect a maggior potenziale.

Infine, occorrerà analizzare se i processi aziendali e gli strumenti a disposizione del personale di vendita, del customer service, del marketing siano appropriati e consentano di ottimizzare azioni e interazioni, guadagnando efficienza e riducendo i costi.

### Solo un centro di costo?

Se il ruolo che assume il CRM all'interno delle imprese è di mero service provider, ovvero un'area operativa che gestisce dati e azioni a richiesta delle varie aree aziendali, il rischio è quello che rimanga un centro di costo. Il CRM dovrebbe, invece, posizionarsi come un'area che funga da motore delle funzioni marketing e commerciali, identificando rischi e opportunità di business e contribuendo proattivamente ad azioni di acquisizione e conquista sempre più performanti.

Occorre innanzitutto un cambiamento culturale e strategico che comporti uno spostamento del baricentro aziendale da una logica orientata al prodotto a una logica customer centric. Philip Kotler, 20 anni fa, scriveva: "Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine incentrati sulle transazioni alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti".

Il CRM è senza dubbio un grosso cambiamento, ma i benefici che ne derivano sono molteplici e gli sforzi economici e organizzativi si ripagano in breve tempo: le aziende che lo implementano efficacemente potranno nel medio termine ottenere una diminuzione dei costi commerciali e marketing, attività di acquisizione e fidelizzazione più performanti, maggiore efficienza e competitività, aumento dei profitti.



**Elisa Fontana,**

Amministratore Delegato C-Direct Consulting Srl, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning. È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.

## 7 Driving Continuous Improvement on the Front Line

active role in the organization's success. Agents must be empowered to problem solve, and be encouraged to continuously seek opportunities to improve the customer experience. It's not an easy or quick transformation for most contact center environments. Yet we've spoken with centers that have had great success in building a culture that emphasizes ownership of the customer experience. We've assembled some of their key learnings here—practical ideas that you can use to drive continuous improvement in your center.

### First, Change the Mindset: Teach People to Embrace Change

Continuous improvement and change management go hand in hand. People tend to fear change, but for a continuous improvement culture to thrive, employees have to learn how to embrace it. Lynn Holmgren is a veteran contact center executive who is well-versed in change management strategies. She was responsible for developing the award-winning culture at Whirlpool Corporation, and today, she is driving the continuous improvement culture at Frontier Communications, which provides telephone and high-speed Internet service to rural communities. Holmgren is vice president of residential sales and service, overseeing 16 call centers staffed by 1,700 frontline consultants.

At Frontier, change management is emphasized in frontline training. Service and sales staff are provided with the skills and abilities to adapt to change, Holmgren says, "but it's also about choice"—a message that management reinforces regularly in discussions with staff.

Through its "I Choose Frontier" training, sales and service staff learn how to approach change with a positive attitude. "We talk about *choosing* to work at Frontier," Holmgren explains. "You can choose to be here, or you can choose not to be here. But if you choose to be here, then it's important to have a positive attitude. They need to be resilient. They need to be a Weeble." Weebles, a popular toy line of egg-shaped figures, are well-known for the popular catchphrase, "Weebles wobble, but they don't fall down." Holmgren uses the Weeble as an example to drive home the point of being resilient with her staff. She keeps a Weeble on her desk and even gives out Weeble awards to her staff.

### Empowerment Drives an "I Can" Attitude

Along with equipping staff with the tools for change, empowering agents with higher levels of decision-making authority helps to drive the behaviors that are critical to a continuous improvement culture. Empowerment not only increases job satisfaction, it stimulates a problem-solving, continuous improvement mindset. When contact centers evolve from a strict focus on efficiency metrics to more customer-centric goals, they generally find that staff are more proactive in identifying the obstacles and process glitches that hamper their ability to resolve customer issues.

Frontier's service delivery model focuses on first-call resolution (FCR). "We have a very minimal IVR," says Holmgren. "Our model is about conversing, making connections and solving problems." Frontline consultants are empowered to solve customers' issues during the first call. The FCR goal is to solve 80% of the issues upfront so that calls don't have to be transferred. Average handle time is not measured at the frontline level because it doesn't align with Frontier's service principles, says Holmgren, although she adds that handle time is still measured and managed at a center and manager level.

Service and sales staff are referred to as "consultants" rather than "representatives" because Holmgren feels that it more closely defines their role. "We looked at the definitions of both a consultant and a rep," she says. "An experienced individual who is trained to analyze and advise the client and to help the client make the best possible choice versus a person who tries to sell the products and services of a firm. We want them to be a consultant rather than a rep, so we use the word 'consultant' very deliberately."

**Practical Pointer:** Employees are much more engaged with culture changes if they understand the reasons behind them. Providing staff with this information helps them to connect their work to the organization's overall goals and mission. "We spend a lot of time educating around the 'why'—the rationale on the procedures and why we're doing it," Holmgren says. "For instance, we're moving from an environment of 'I can't' to 'I can.' In an 'I can' culture, you can fix the customer's issue, you can stay on the phone with them longer, you can keep from transferring them, and you do not have to hit an average handle time."

### Give Agents the Authority to Govern Themselves

Establishing an environment where employees feel free to challenge the status quo will increase

**Gli articoli pubblicati da pagina 15 a pagina 34 sono estratti dal numero di aprile di Contact Center Pipeline e sono pubblicati in esclusiva per l'Italia da CMI Customer Management Insights.**

La riproduzione totale o parziale degli articoli è vietata senza autorizzazione scritta dell'editore.