

CRM E GESTIONE DEL CLIENTE

La concorrenza è così forte che la sola fonte di vantaggio competitivo risiede nella creazione di un valore superiore per i clienti, attraverso un investimento elevato di risorse per l'acquisizione e lo sviluppo del rapporto con gli stessi.

Diviene allora fondamentale:

- ⇒ **Ottimizzare il ROI delle risorse investite**, utilizzandole là dove è garantita una maggiore produttività in funzione del grado di attrattività dei clienti e del valore delle opportunità presenti
- ⇒ **Sviluppare la fedeltà dei clienti, recuperando i costi fissi di attivazione e gestione del rapporto**, attraverso una maggiore durata del rapporto nel tempo ed un accresciuto valore di business dello stesso.

Ciò è di fatto possibile quando si riesca a:

- ✓ Sviluppare la probabilità di acquisto e difendere il prezzo delle soluzioni proposte, grazie a un presidio maggiore e ad una capacità di guida proattiva della "decision making unit" all'interno del processo di acquisto del cliente
- ✓ Aumentare il fatturato su cliente, attraverso cross selling, cioè cogliendo tutte le opportunità disponibili e promuovendo la nascita di nuove esigenze
- ✓ Sfruttare maggiormente le informazioni e conoscenze acquisite nella interazione con il cliente, per creare value proposition più mirate e realizzare una maggiore efficienza nella gestione dei nuovi progetti
- ✓ Prioritarizzare gli investimenti su clienti diversi in ragione della loro attrattività, per grado di relazione sviluppato e per valore e probabilità di acquisizione delle opportunità disponibili.

Tali performance richiedono la capacità gestionale di dare, progettualmente e operativamente, una risposta strutturata e secondo una logica di convenienza ad alcune domande:

- Valutato il potenziale di acquisto e il valore strategico di ciascun cliente, nonché il grado di fidelizzazione di ciascuno di questi, la dimensione delle opportunità in gioco, *su quali clienti e fino a che punto investire tempo e risorse?*
- Considerate le caratteristiche organizzative e strategiche del cliente, il suo attuale sistema di comunicazione, presa di decisioni e governo dei processi interni, date le proprie competenze distintive, *quali nuove esigenze cercare di promuovere?*
- Considerati i propri punti di forza e di debolezza rispetto alla concorrenza, date le proprie competenze distintive e il ruolo che si può giocare nel rapporto con il cliente, *quale value proposition presentare?*
- Considerate la struttura formale e informale del processo decisionale di acquisto del cliente (decision making unit), gli interlocutori chiave con il loro obiettivi personali e organizzativi e i relativi criteri decisionali, valutato il proprio grado di copertura e

coinvolgimento degli stessi, *su chi puntare, quale personal win proporre, quale strategia di relazione adottare?*

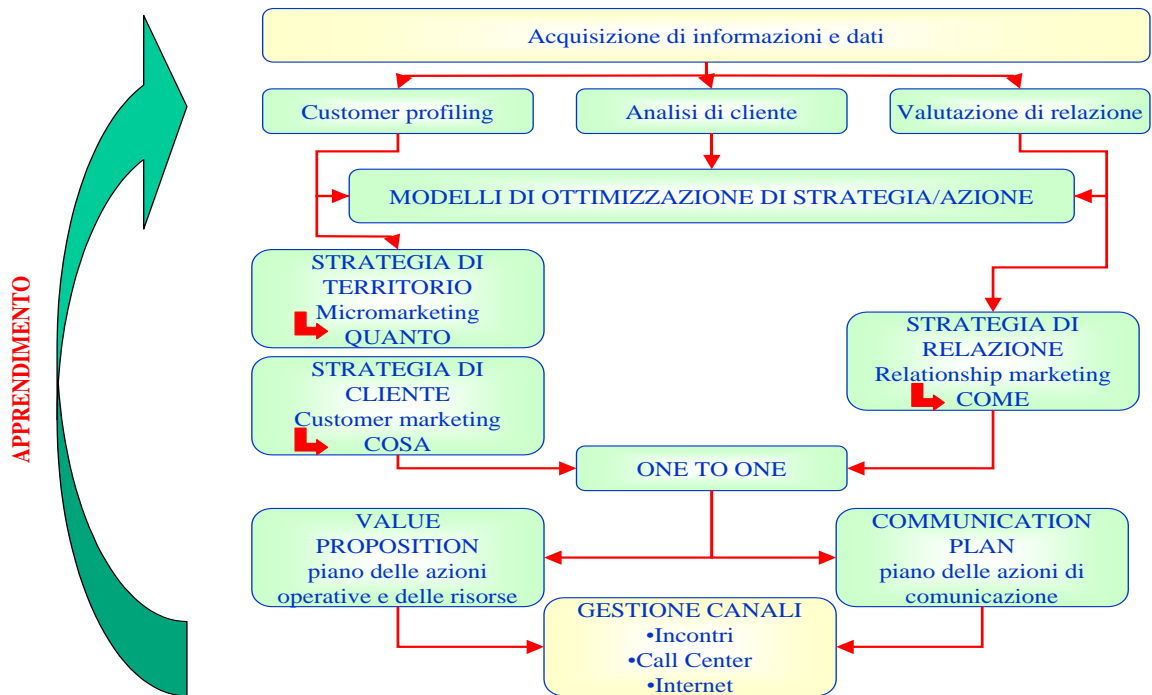
Rispondere efficacemente a tali domande, in modo strutturato e attraverso l'analisi di tutte le informazioni necessarie è l'essenza di un processo di **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**.

CRM è la gestione del processo continuo di creazione e sviluppo della relazione con il cliente, attraverso la formazione e condivisione nel tempo di valore e l'attenta focalizzazione quantitativa e qualitativa delle risorse.

Tali passi di fatto presuppongono che il processo di **CRM** prenda forma attraverso la produzione da parte del fornitore di una serie di comportamenti specifici:

- a) *Comprensione del cliente*: caratteristiche organizzative, catena del valore, attori chiave e obiettivi personali
- b) *Categorizzazione del cliente*: comportamenti operativi e organizzativi tipici
- c) *Conoscenza della concorrenza*: competenze distintive, fattori critici di successo e livello della relazione esistente con il cliente
- d) *Valutazione del livello attuale di relazione con il cliente*: stato del rapporto, copertura della "decision making unit" e livello delle relazioni interpersonali, vincoli di relazione esistenti (economici, amministrativi, logistici, operativi, professionali e organizzativi)
- e) *Valutazione dell'importanza economica del cliente*: potenziale incrementale di assorbimento, dimensione dell'opportunità
- f) *Segmentazione della clientela*: livello di relazione attuale, grado di profitto, valore del business potenziale, customer profile
- g) *Definizione della strategia di marketing per cliente*: modello di account management, vincoli di relazione
- h) *Valutazione della "decision making unit"*: attori, posizione organizzativa, ruoli nel processo, criteri decisionali di riferimento, comportamento e atteggiamento verso il fornitore
- i) *Definizione della value proposition*: per l'organizzazione e per gli individui
- j) *Definizione di un piano di comunicazione*: costo, mix canali, interlocutori, numero di contatti, attori coinvolti del fornitore
- k) *Delivery*: grado di cooperazione, attori del cliente coinvolti, competenze necessarie
- l) *Presidio e feedback*: avanzamento progetto, soddisfazione del cliente, profittabilità.

IL PROCESSO DI GESTIONE NEL CRM



Poiché al crescere della fidelizzazione del cliente si ottiene uno sviluppo più che proporzionale della redditività nel rapporto con lo stesso e, d'altronde, la qualità futura del rapporto è tanto più forte quando il "cliente" compra l'azienda e non solo le sue soluzioni, scopo del CRM è quello di ottimizzare le risorse a disposizione e sviluppare, se conveniente, il grado di relazione e integrazione con il cliente secondo una specifica scala:

- I. **PROSPECT:** il cliente riconosce nel fornitore solo un potenziale di rapporto
- II. **COMPRATORE:** il cliente riconosce nel fornitore qualcuno da cui acquistare prevalentemente uno o più prodotti, ma non lo considera il principale a cui rivolgersi. Tipicamente compra il prodotto e non la soluzione
- III. **ACCOUNT:** il cliente riconosce nel fornitore un consulente che offre soluzioni integrate per le sue esigenze informative e di decisione e controllo; lo considera quindi uno dei principali a cui rivolgersi. Tipicamente compra problem solving, supporto e modalità di relazione
- IV. **PARTNER:** il cliente riconosce nel fornitore un partner che offre supporto strategico al business attraverso competenze specifiche di gestione dell'informazione, della comunicazione e delle decisioni; è il primo a cui si rivolge. Tipicamente "compra l'azienda".

TIPI DI RELAZIONI FORNITORE CLIENTE

Livelli di relazione	Obiettivi	Focus su aspetti interni e di rapporto	Parametri di attenzione nel valutare il fornitore	Interlocutori chiave	Livello di Legame
Prospect	Conoscenza	Rispetto delle promesse	Caratteristiche di prodotto/servizio Modo di lavorare Esperienza Immagine	Assistant al responsabile acquisti e/o al responsabile per l'area di competenza	Nessuno
Compratori	Qualità tecnica Utilizzo affidabile Continuità di risultati e standard preesistenti	Facilità di integrazione con processi esistenti Affidabilità operativa Costi di utilizzo	Continuità e facilità d'uso Servizio di supporto per l'implementazione Efficienza di rapporto Standard operativi	Responsabile per l'area di competenza e/o responsabile acquisti	Conoscenza reciproca Fiducia interpersonale con end user
Account	Qualità di lavoro Performance di processo di valore Efficienza / efficacia di lavoro	Assistenza Performance ed output di lavoro Professionalità operativa Ratio di controllo processo	Know how e expertise Processo di lavoro e di integrazione Spirito cooperativo Professionalità e relazioni interpersonali Capacità di consulenza	Responsabile di processo e/o direttore di funzione	Fiducia interpersonale con decisori Integrazione di processi operativi di lavoro Integrazione di know how
Partner	Performance organizzative e strategiche Balanced scorecard Cambiamento	Cobusiness Cooperazione e interdipendenza	Core competence Valori istituzionali Investimenti congiunti Allineamento culturale	Change leader e/o direzione generale e/o direttore di funzione "forte"	Fiducia interpersonale con decisori Integrazione di capacità e competenze organizzative Investimenti reciproci in ricerca di miglioramento

Strategia di vendita Elementi del rapporto	Vendere il prodotto	Vendere la soluzione	Vendere l'azienda
Orizzonte temporale	Hic et nunc	Avviamento alla soluzione	Piano strategico
Natura della relazione	Basata sul prezzo Buyer – venditore Di confronto	Basata sul beneficio Cliente – consulente Di cooperazione	Basata sulla fiducia e il know how Partner Di co-business
Natura della vendita	Fare l'accordo	Risolvere il problema	Supportare il cambiamento
Leve della vendita	Prezzo Facilità di acquisizione Affidabilità	Solution fit Convenienza Assistenza e continuità Facilità d'uso	Strategic fit Allineamento valori aziendali Competenze distintive Innovazione
Interlocutore	Buyer Responsabile acquisti e/o dell'area di competenze	Influenzatori Responsabili di processo	Decisore Responsabili generali

In un'ottica di sviluppo della relazione con il cliente a condizioni di convenienza diviene allora fondamentale, non solo saper customizzare le risorse da investire sulle specifiche esigenze del cliente, in rapporto alle opportunità disponibili, ma soprattutto utilizzare diversi approcci e diverse leve in funzione dello specifico grado di relazione con il cliente stesso. Diviene a tal fine strategico il ruolo del venditore che deve saper essere **ACCOUNT MANAGER**.

Coerentemente a quanto sopra non basta più saper reagire alle richieste del cliente facendo leva sulle proprie abilità negoziali e di public relation nel dimostrare i punti di forza della propria offerta; occorre saper agire in modo proattivo nel creare all'interno del cliente le condizioni perché questo esprima una domanda per cui la risposta migliore stia proprio nelle competenze e nell'organizzazione del fornitore e nel costruire una proposta di valore che risponda alle esigenze del cliente e delle sue persone chiave.

Solo in questo secondo caso si crea un vantaggio competitivo, si sviluppa il grado di integrazione nei processi di rapporto, si offrono soluzioni e si può diventare partner.

Le nuove abilità a tal fine necessarie sono di:

- ⇒ **MICROMARKETING:** gestione delle risorse rispetto al portafoglio clienti acquisiti e prospect, in relazione al grado di potenzialità/attrattività degli stessi e delle opportunità presenti e future presso di loro.
- ⇒ **OPPORTUNITY MANAGEMENT:** presidio e gestione delle condizioni che sottendono il ritorno e la probabilità di acquisizione di una opportunità, secondo una balanced scorecard del rapporto con il cliente.
- ⇒ **DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DI CLIENTE:** analisi della propria posizione competitiva e delle linee guida di relazione da adottare per realizzare lo "strategic fit" (allineamento tra competenze del fornitore e valori del cliente), secondo customer profiling.
- ⇒ **DEFINIZIONE DELLA VALUE PROPOSITION:** costruzione del mix di risorse, competenze e modalità di rapporto più idoneo a produrre benefici organizzativi e personali per il cliente per realizzare il "solution fit" (allineamento tra risorse del fornitore e esigenze del cliente) secondo customer profiling.
- ⇒ **COINVOLGIMENTO DEL CLIENTE:** gestione del favore della "decision making unit", lavorando con proposte di valore coerenti ai criteri decisionali degli attori chiave ed ai loro stili di relazione sociale.
- ⇒ **CREAZIONE DEL BUDGET:** portare il cliente con azioni specifiche a divenire consapevole di una esigenza e a voler fare qualcosa per soddisfarla, attraverso un'assunzione di rischio da parte degli interlocutori chiave.