

Customer Relationship Management

Guida

PDFOR
PERFORMANCE
DEVELOPMENT



Contenuti

- 03. Introduzione
- 05. Come funziona il CRM
- 08. Vantaggi ricercati dal CRM
- 10. Come scegliere la soluzione CRM
- 15. Cosa considerare quando si valuta un fornitore
- 17. Come misurare il successo di un sistema CRM
- 20. Conclusioni

Introduzione



Per massimizzare il valore delle relazioni con i clienti occorre lavorare con il supporto di un sistema CRM basato su una filosofia incentrata sul miglioramento continuo del rapporto lungo il ciclo di vita del rapporto. Lo strumento però non è sufficiente se la “testa delle persone” (cultura aziendale) non è pronta e predisposta a mettere il cliente al primo posto.

- Daniele Rimini

Costruire relazioni solide e di lungo periodo con i clienti è una priorità assoluta per qualsiasi azienda che desideri ottenere maggiori ricavi e una crescita più rapida. Sfortunatamente, per avere ottime relazioni con i clienti non serve solo il duro lavoro all'interno dell'impresa ma è sempre più necessario l'utilizzo di strumenti e metodologie.

Il software CRM consentirà all'azienda di ampliare il processo di creazione delle relazioni con il cliente attraverso una migliore comprensione di chi sono, di quali siano le loro esigenze e le loro abitudini, di quale tipo di esperienza stanno vivendo nei confronti della nostra organizzazione. Il tutto con la **possibilità di integrare le diverse funzioni aziendali** che si pongono in contatto con il cliente, dal marketing, alle vendite, al servizio clienti.

Con un applicativo di questo genere l'azienda riesce a gestire le informazioni di contatto in modo organizzato, permettendo di seguire facilmente le interazioni e le attività con i clienti. In definitiva, il CRM **consente di prendere decisioni** partendo da una **base solida di informazioni** su come migliorare le relazioni con i clienti e su come far crescere la propria attività.

In questa guida troverai risposta a queste principali domande

- Come funziona il CRM e come potrebbe aiutare l'azienda?
- Come selezionare il sistema CRM più adatto alla vostra organizzazione?
- Cosa considerare quando si seleziona un fornitore CRM
- Quali sono i principali KPI (Key Performance Indicator) di un sistema CRM?



Come sono cambiate le cose con l'acquirente di nuova generazione?

Circa 30 anni fa, quando i PC erano una cosa poco conosciuta, il comportamento dei consumatori era diverso. Erano abituati a ricevere più o meno passivamente informazioni da annunci TV e riviste. Servivano molti rappresentanti di vendita per ottenere informazioni essenziali, si utilizzavano brochure e materiale di vendita e poi si cercava di dare un senso a tutto. Ma le cose sono cambiate con l'arrivo del Web e dei social media. Il cliente ha scoperto di poter trovare informazioni da solo su forum, chat, blog, gruppi di discussione, siti di confronto dei prezzi, comunità professionali, wiki e persino pagine Web aziendali che hanno iniziato a sviluppare contenuti utili per i potenziali acquirenti. I clienti non hanno bisogno che qualcuno dica loro ciò di cui hanno più bisogno perché lo sanno già e vogliono tanta attenzione da parte del venditore per sentirsi più importanti.

Quali tipi di aziende hanno bisogno del CRM?

I sistemi CRM di oggi non solo offrono una varietà di funzionalità tecnologicamente avanzate e interfacce user-friendly, ma offrono anche una varietà di soluzioni progettate per soddisfare esigenze uniche di tutti i tipi di aziende, grandi o piccole.

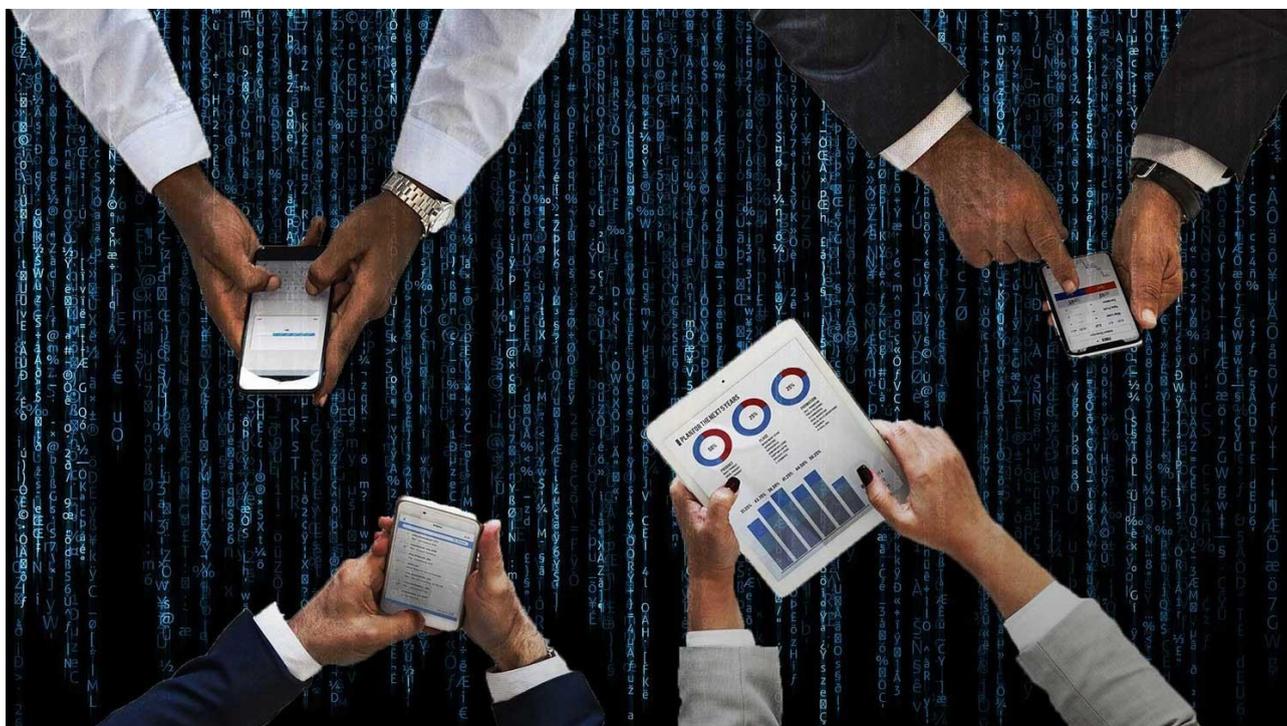
Perché il CRM è così importante per la tua azienda oggi?

Oggi, il CRM è diventato fondamentale per le aziende perché può aiutarle ad acquisire nuovi clienti oltre che conservare quelli esistenti. Un rapporto recente di Gartner ha rilevato che i ricavi del software CRM hanno superato i sistemi di gestione dei database. Nell'ambiente altamente competitivo di oggi e con una vasta gamma di prodotti e servizi tra cui scegliere, i clienti sono estremamente esigenti e la fedeltà dei clienti sembra appartenere al passato.

Come funziona il CRM?

Il CRM per potere funzionare deve diventare molto più di una semplice tecnologia! Nessuna tecnologia, per quanto sofisticata, può avere successo senza una strategia che ne guidi l'implementazione e l'uso con un supporto del vertice aziendale molto forte (nel caso in cui la Direzione/Proprietà non creda fortemente nel progetto avremo già un primo elemento di rischio che potrebbe determinare il fallimento dello stesso).

Il CRM svolge un ruolo importante in tre aree chiave di business: **centralità del cliente, gestione dei dati e automazione dei processi.**



Una parte significativa del valore di un prodotto o servizio specifico **risiede nell'esperienza che crea** e ritroviamo sempre più dirigenti e responsabili a contatto con i clienti che ritengono di massima priorità una loro “customer experience” positiva.

Quindi, una volta definita l'idea di esperienza per il cliente **lungo il suo “customer journey”** (il percorso del cliente che parte dal bisogno, passa per la necessità di conoscenza e approfondimento, fino alla decisione di acquisto e alla richiesta di supporto durante le fasi di acquisto o post vendita) il **software CRM è ciò che terrà monitorata la relazione.** Con il CRM, conoscerai i tuoi clienti, capirai le loro esigenze e sarai in grado di rispondere alle stesse più velocemente e più facilmente.

1) Centralità del cliente.

Un sistema CRM supporta una strategia nella quale il cliente è al centro di tutto ciò che viene fatto. Questa strategia incentrata sul cliente deve basarsi su obiettivi chiari e una visione di come l'esperienza del cliente sia significativa e preziosa. Ogni volta che un cliente entra in contatto con un'organizzazione, indipendentemente dal canale, ha l'opportunità di formarsi un'opinione, sia essa buona, cattiva o indifferente. Nel tempo, questo insieme collettivo di esperienze del cliente forma un'immagine nella sua mente che ne comporta la vicinanza del marchio e dei suoi valori. Le aziende che prendono sul serio il CRM sanno che offrire e mantenere un'esperienza cliente di qualità è fondamentale. Perché riconoscono che una cattiva esperienza del cliente è un passo verso la possibile perdita dello stesso, mentre una buona esperienza incoraggia la sua fedeltà.

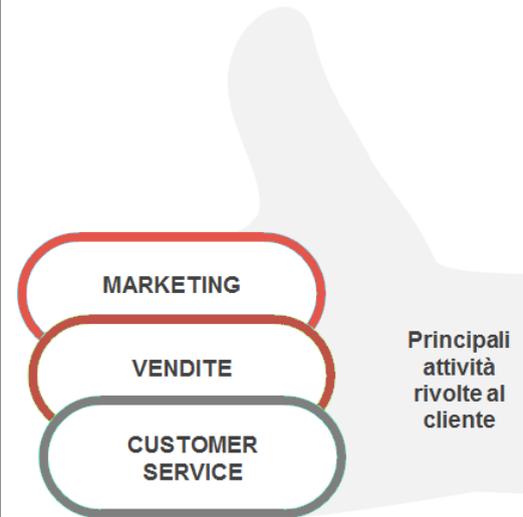
2) Gestione dei dati.

Il software CRM combina tutte le informazioni relative alle vendite, al marketing e al servizio clienti in un unico database centrale. Sempre più le aziende raccolgono dati su potenziali clienti e clienti acquisiti perchè avere accesso a tutte le informazioni nel database significa meno reclami all'interno dell'organizzazione e maggiori opportunità commerciali da sviluppare! Il CRM aiuta le aziende a raccogliere informazioni quali numeri di telefono, e-mail, indirizzi postali e soprattutto cronologia di ogni interazione avuta. Il software registra anche ciò che è stato

discusso, qual è la prossima data di follow-up e lo stato di una richiesta di offerta. Queste informazioni possono quindi essere utilizzate per gestire, misurare e tenere traccia delle attività di marketing, vendite e assistenza ai clienti lungo il customer journey. Tutti (se si vuole) hanno lo stesso accesso alle stesse informazioni sui clienti.

3) Automazione dei processi.

Le aziende hanno processi rivolti al business (pianificazione, budget, gestione risorse umane) e processi rivolti al cliente (marketing, vendite, servizio clienti). Una strategia di CRM si concentra principalmente sui processi rivolti al cliente e li rende più efficaci verso la soddisfazione delle sue esigenze attraverso il monitoraggio costante della relazione. In che modo l'interazione con un cliente diventa un processo CRM? Una volta inserito il contatto nel sistema, il software lo accognerà attraverso il processo di vendita. Ad esempio, è il sistema CRM che ricorderà al venditore di chiamare in un momento concordato. Ogni volta che si interagisce con il potenziale cliente, l'informazione verrà registrata a sistema. Il CRM tiene traccia di tutte le azioni verso cliente e di ciò che è stato detto e fatto. Nel caso in cui ci siano reclami in corso si potrà verificare in qualsiasi momento lo stato di avanzamento della risoluzione dei diversi "ticket". Allo stesso tempo, può essere considerato come una sorta di libreria di opportunità (nella gestione dei lead/potenziali), documenti, progetti, visite effettuate, offerte fatte, telefonate, e-mail, reclami, (nella gestione dei clienti acquisiti).



All'interno dei processi principali orientati al cliente possiamo "automatizzare" molte delle attività principali.

MARKETING

- Segmentazione clienti
- Predisposizione campagne
- Attuazione campagne
- Progetti speciali

VENDITE

- Gestione opportunità
- Gestione lead
- Gestione clienti
- Pipeline/Funnel management
- Azioni di cross-selling e up-selling

CUSTOMER SERVICE

- Gestione richieste
- Tracking ordine
- Gestione reclami
- Notifiche stati di avanzamento



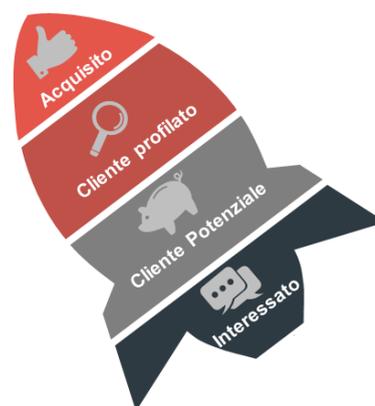
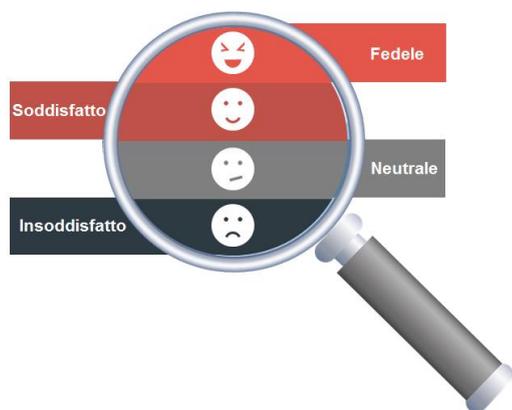
Vediamo un paio di esempi di automazione di processo rivolta al cliente.

Supporto al cliente

Dovrebbero esserci regole chiare per la gestione delle richieste di supporto che dovrebbero definire chi dovrà occuparsene, quali risorse verranno utilizzate per risolvere il problema e come verranno condivisi gli aggiornamenti per essere sicuri che lo stesso venga risolto. Una volta definiti il flusso di lavoro e le regole, il sistema CRM può automatizzare l'intero processo. Allo stesso tempo, registrando la cronologia di tutti i contatti, il team del servizio clienti può visualizzare tutte le informazioni utili per comprendere meglio come aiutare il cliente e soprattutto può tenerlo aggiornato sullo stato di avanzamento. In molti casi infatti, è proprio non sapere a che punto è la situazione che aumenta il livello di tensione da parte del cliente che ha fatto una richiesta.

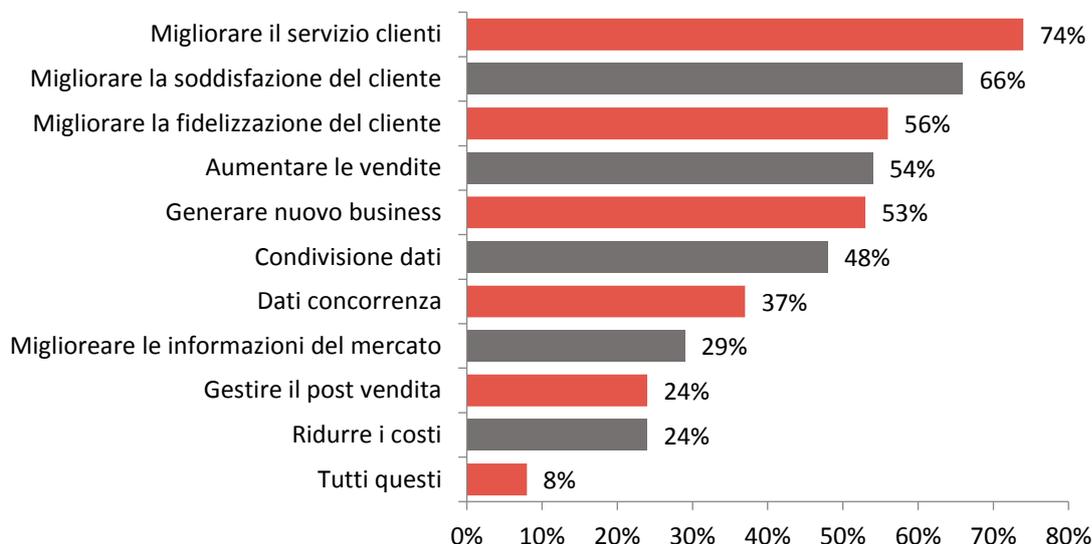
Gestione del cliente potenziale

C'è un percorso da fare abbastanza lungo prima che un contatto diventi un cliente. È necessario identificare il contatto, quindi qualificarlo e solo successivamente si potrà convertire il contatto in una vendita. Un contatto può provenire da molti canali: sito web, chiamate a freddo, eventi / seminari, newsletter, social selling, oppure può essere acquistato dentro database specifici. Con questa quantità di canali, deve essere chiaro quale persona o reparto è responsabile della gestione dei contatti, poiché ciò determina come deve essere instradato e come verrà successivamente seguito. Senza un processo chiaramente definito i contatti possono finire "nel dimenticatoio", il che si traduce in frustrazione, perdita di produttività delle vendite e persino una brutta esperienza del cliente.



Vantaggi ricercati dal CRM

Un sondaggio di qualche anno fa di Tech News World chiese a oltre 500 utilizzatori i principali vantaggi che speravano di ottenere con l'acquisto del CRM.



Da oltre mezzo decennio le priorità rimangono più o meno le stesse, infatti in un recente rapporto di Software Advice, le tre principali funzionalità del CRM che le aziende stanno cercando oggi sono: capacità di gestire i contatti (88%), capacità di tracciare le interazioni (80%) e capacità di pianificare e impostare promemoria a livello commerciale (75%). Inoltre da un altro studio di Capterra si è evidenziato che il 47% di tutti gli utenti CRM intervistati ha dichiarato che il loro sistema ha un "impatto significativo" sulla soddisfazione del cliente e uno su due ha affermato che il loro CRM ha avuto un impatto significativo sulla fidelizzazione dei clienti.

I tempi possono cambiare, ma costruire relazioni forti con i clienti e cercare di migliorare la loro soddisfazione per arrivare alla fedeltà rimangono le priorità chiave per le aziende di tutto il mondo.

In un recente articolo Daniele Rimini aveva evidenziato la necessità da parte dei commerciali di un sistema CRM che potevano ottenere almeno una decina di grandi vantaggi (<https://bit.ly/2FU2Ghp>):

- Basta con I fogli Excel
- Possibilità di generare prospect da un database di lead
- Gestione agenda facilitata
- "Governo" della relazione con il cliente
- Cosa offrire a chi e quando
- Razionalizzare i tempi nel post vendita
- Facilitare la collaborazione tra le diverse aree aziendali
- Predisporre i report delle attività con facilità e precisione
- Analizzare in profondità l'attività svolta per riprogrammarsi
- Imparare dalle mancate vendite



Altro aspetto sempre più ricercato è quello di **potere utilizzare il CRM in "tempo reale"** ovunque ci si trovi attraverso smartphone, tablet e altri dispositivi mobili con accesso a Internet. La possibilità di accedere ai dati dei clienti tramite un'app o un browser basato sul Web con cloud CRM è sempre più un pre-requisito fondamentale. Il traffico da dispositivi mobili continua a crescere e gran parte delle applicazioni desktop tradizionali, incluso il CRM, si stanno spostando nello spazio mobile. Sia gli utenti che i clienti si aspettano che le informazioni vengano aggiornate in tempo reale e non "quando torni in ufficio". In media, i team di vendita trascorrono più del 50% della giornata lavorativa a vendere "in remoto" e questo significa che la forza vendita ha bisogno di accedere alle informazioni in tempo reale da qualsiasi parte del mondo.

Il più grande gruppo di venditori è rappresentato da coloro che stanno sul campo, che incontrano i clienti potenziali ed esistenti e che quindi hanno la necessità di un CRM mobile.

I **vantaggi chiave dell'implementazione di un sistema CRM mobile** sono sintetizzati sotto.

1

Accesso alle informazioni di contatto aggiornate che sono di grande aiuto nella pianificazione e preparazione dell'attività di vendita (sarà possibile accedere a qualsiasi informazione su un cliente o potenziale cliente prima di incontrarli di persona). Queste informazioni potrebbero includere conversazioni, e-mail recenti o prodotti acquistati di recente, stato delle vendite attuale, tutto ciò consente ai team di vendita di interagire in modo più efficace con il cliente.

2

Aggiornamento diretto delle informazioni. Un CRM mobile è un ottimo strumento per aggiungere nuovi lead direttamente al sistema ovunque ci si trovi. Prima si registra un potenziale lead, maggiori sono le possibilità di seguirlo al momento giusto e avere la possibilità di consentire ai dipendenti di aggiungere immediatamente nuove informazioni e aggiornare i profili dei clienti non è un vantaggio da poco.

3

Sempre "al corrente". Se un accordo in corso si modifica o si fa un nuovo preventivo mentre il commerciale è in visita a un potenziale cliente, si possono apportare modifiche al sistema senza attendere che il venditore arrivi di nuovo in ufficio, mantenendo così il CRM sempre aggiornato. E' durante o dopo una riunione che emergono informazioni più rilevanti e queste potranno essere diffuse rapidamente in tutta l'organizzazione.

4

Report in tempo reale. Il management potrà accedere ai rapporti sulle vendite in tempo reale per tenere traccia dei risultati aziendali e impostare "alert" per essere informati immediatamente al fine di implementare un processo decisionale più rapido e migliore attraverso l'osservazione in tempo reale dell'andamento delle vendite. In aggiunta ai classici report mensili/trimestrali (che verranno completamente automatizzati), il management avrà accesso ai dati aggiornati e potrà implementare strategie tempestive.

5

Maggiore produttività delle vendite. Un altro vantaggio dell'implementazione di un CRM mobile è fornire ai team di vendita l'accesso alle informazioni sui clienti in tempo reale mentre si trovano sul campo e con la capacità di prendere decisioni più informate e più rapide mentre sono in viaggio

Accesso alle info aggiornate

Aggiornamento diretto

Sempre al corrente

Maggiore produttività

Report in tempo reale



Come scegliere la soluzione CRM

Indipendentemente dalle dimensioni, l'applicativo CRM può dare una grande mano a rimanere competitivi poiché:

- si tiene traccia delle interazioni con tutti i clienti,
- si mantiene il controllo degli "sforzi" di vendita e marketing,
- si dà continuità alle relazioni con i clienti esistenti,
- si possono avere nuovi lead per arrivare a richieste di offerta, più prodotti e servizi,
- si dà la possibilità alla rete vendita di organizzare meglio l'agenda,
- si migliora la comunicazione tra i team di vendita e marketing.

Tuttavia **scegliere il sistema CRM "giusto" per la tua azienda**, non è impresa facile. E poiché ogni CRM ha i suoi punti di forza e di debolezza, c'è una valutazione importante da fare. Ci sono molti fornitori, soluzioni e tecnologie tra cui scegliere. Occorre considerare **le opzioni di implementazione, la possibilità di personalizzare, i costi, la scalabilità, la dimensione aziendale, ma soprattutto le esigenze operative!** E' da qui che si deve partire per abbinarle alle funzionalità offerte, al budget di acquisto e decidere se si ha bisogno di tutte o solo alcune funzioni che una soluzione CRM può offrire. Per facilitare questo compito proveremo a guidarti attraverso **quattro passaggi**: definizione di cosa si vuole raggiungere, dei requisiti tecnologici e di supporto, del budget disponibile e delle esigenze da **soddisfare per incrociarle con le soluzioni disponibili sul mercato.**



Definisci cosa vuoi raggiungere: il primo passo nella scelta di un CRM è

comprendere bene quali sfide si sta cercando di risolvere. L'azienda potrebbe "soffrire" di:

- elevati tassi di abbandono dei clienti,
- difficoltà nel raggiungere gli obiettivi di vendita,
- mancanza di tempo per generare nuove attività di sviluppo.

E' necessario mappare ogni processo aziendale "verso il cliente" per poter capire cosa deve essere fatto e come dovrà essere fatto a regime. Inoltre, sarà necessario rivedere quali informazioni e report sono necessari per evitare un esubero di documentazione che a volte potrebbe diventare fine a se stessa.

Per fare il primo passo occorre dare risposta alle domande che seguono.

-
- Descrivere i principali processi aziendali: vendite, marketing, servizio clienti. Come funzionano attualmente nella tua azienda? In quali passaggi consistono normalmente i processi? Ad esempio, il processo di vendita potrebbe essere simile al seguente: primo incontro, offerta, incontri successivi per "aggiustare" la proposta, negoziazione finale?
 - Ci sono passaggi in uno di questi processi che impiegano troppo tempo o non trovano completa soddisfazione da parte dei clienti/potenziali?
 - In che modo i processi di vendita rivolti ai potenziali clienti differiscono da quelli rivolti ai clienti esistenti?
 - Come misurate le prestazioni dei commerciali? E se ancora non viene fatto come vorreste poterlo fare?
 - A che tipo di informazioni ha accesso Direzione aziendale e in che modo?
 - Attualmente utilizzate gli indicatori KPI (Key Performance Indicator) o avete pensato di farlo in futuro?
 - In quali aree dei processi chiave è necessario apportare modifiche/miglioramenti al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali?



“

L'inserimento del CRM in azienda da una grande opportunità per rivedere i processi. Nuova tecnologia e vecchia organizzazione non portano mai a grandi risultati.”

- Paolo Di Marco

Capita in tante occasioni che dopo aver rivisto i processi aziendali, ci si rende conto che molti passaggi potrebbero essere eliminati, altri devono essere aggiunti e in alcuni casi anche le sequenze potrebbero modificarsi. Esiste un rischio però a livello organizzativo. Fare emergere processi non efficaci ed efficienti potrebbe mettere in cattiva luce qualche attore all'interno dei team, in questi casi potrebbe essere utile rivolgersi a consulenti esterni che con il loro giudizio "super partes" valuteranno la situazione per il bene aziendale.

Il secondo passo prevede la **determinazione dei requisiti a livello di tecnologia e supporto:**

indipendentemente dalle dimensioni aziendali, è consigliabile dedicare qualche minuto e pensare ai sistemi che sono attualmente in uso. Di solito le aziende devono integrare il sistema CRM con la loro contabilità, l'ERP, portali web online, database, ecc.

Considerare queste cose in anticipo ed ottenere l'allineamento con le altre aree coinvolte contribuirà notevolmente a raggiungere gli obiettivi e guidare l'azienda alla migliore implementazione del CRM.

Per questo secondo passo, poniti queste domande.

- Il sistema CRM a cui si sta pensando verrà utilizzato solo in alcuni reparti o in tutta l'azienda?
- Quali altre applicazioni aziendali si desidera integrare con un sistema CRM?
- Per iniziare è necessario supporto e formazione per il personale?
- Quanto è predisposto (e adatto) il tuo personale nell'apprendimento delle nuove tecnologie?
- Dovrete avere accesso al CRM sui portatili quando viaggiate?
- Quanta mobilità cercate? Avete necessità di soluzioni CRM su telefoni cellulari e tablet?

Assicurati di verificare sempre se il sistema CRM che stai considerando può interfacciarsi con altre applicazioni che hai già installato!



Il **terzo passo** riguarda la **definizione del budget disponibile**. Chiaramente questo è un aspetto importante per definire che CRM scegliere. L'**opzione tradizionale** è quella di investire in un'**installazione in locale**, che richiede agli utenti di possedere e mantenere la propria infrastruttura tecnologica: server, archiviazione, funzionalità di rete. In genere c'è anche un costo per l'integrazione, ma molte aziende preferiscono questa opzione perché garantisce il controllo completo sul sistema CRM in termini di sicurezza e dati con anche la possibilità di personalizzarlo internamente (chiaramente con un reparto IT competente). L'**opzione basata su cloud** (CRM online, Software-as-a-Service -SaaS-, CRM su richiesta

o Cloud CRM) o "ospitata" significa che il software è installato da un fornitore di servizi e che i dati sono disponibili finché si ha la possibilità di connettersi a Internet. L'acquisto prevede una quota di abbonamento mensile e potrebbero esserci anche costi di integrazione. Chi preferisce questa soluzione evidenzia tempi di implementazione rapidi, costi inferiori di implementazione e manutenzione. Tutti gli aggiornamenti software vengono inviati automaticamente.

Come sempre, la soluzione migliore dipende davvero dalle esigenze aziendali, di seguito una comparazione che potrebbe aiutare a comprendere quale possa essere la strada maggiormente efficace.

VARIABILI	CLOUD	LOCALE
Costi	Formule in abbonamento, per utente, al mese, ecc.	Costi di capitale iniziali per hardware, licenze software, spazio archiviazione, ecc.
Personalizzazione	Personalizzazione limitata	Maggiormente personalizzabile a seconda del fornitore del software
Hardware	L'hardware e il software di proprietà risiedono nel sito del fornitore	Il cliente deve fornire piattaforme hardware e di sistema per potere utilizzare il sistema
Sicurezza	L'accesso al sistema avviene tramite Internet, creando possibili rischi per la sicurezza	Meno rischioso a causa della "protezione" della propria rete aziendale
Accesso mobile	Accessibile tramite browser in esecuzione su dispositivi mobili	Accesso limitato alle applicazioni aziendali tramite browser in esecuzione su dispositivi mobili
Integrazione	Integrazione limitata, anche se questo è un requisito in molti casi importante	L'integrazione con il software esistente è all'ordine del giorno
Controllo	Il fornitore controlla i sistemi e gli vengono affidati i dati dei clienti	Controllo locale di tutti i sistemi e dati



Abbinare le esigenze aziendali a ciò che offre il mercato è il quarto passo. Un errore molto comune commesso dalle aziende quando scelgono un sistema CRM è quello di focalizzarsi sul confronto delle varie funzionalità.

In questo modo, partendo dal presupposto che la maggior parte dei sistemi sul mercato ha più o meno le stesse funzionalità di base, si corre il rischio di decidere sulla base di funzioni che vengono utilizzate raramente, se non del tutto.

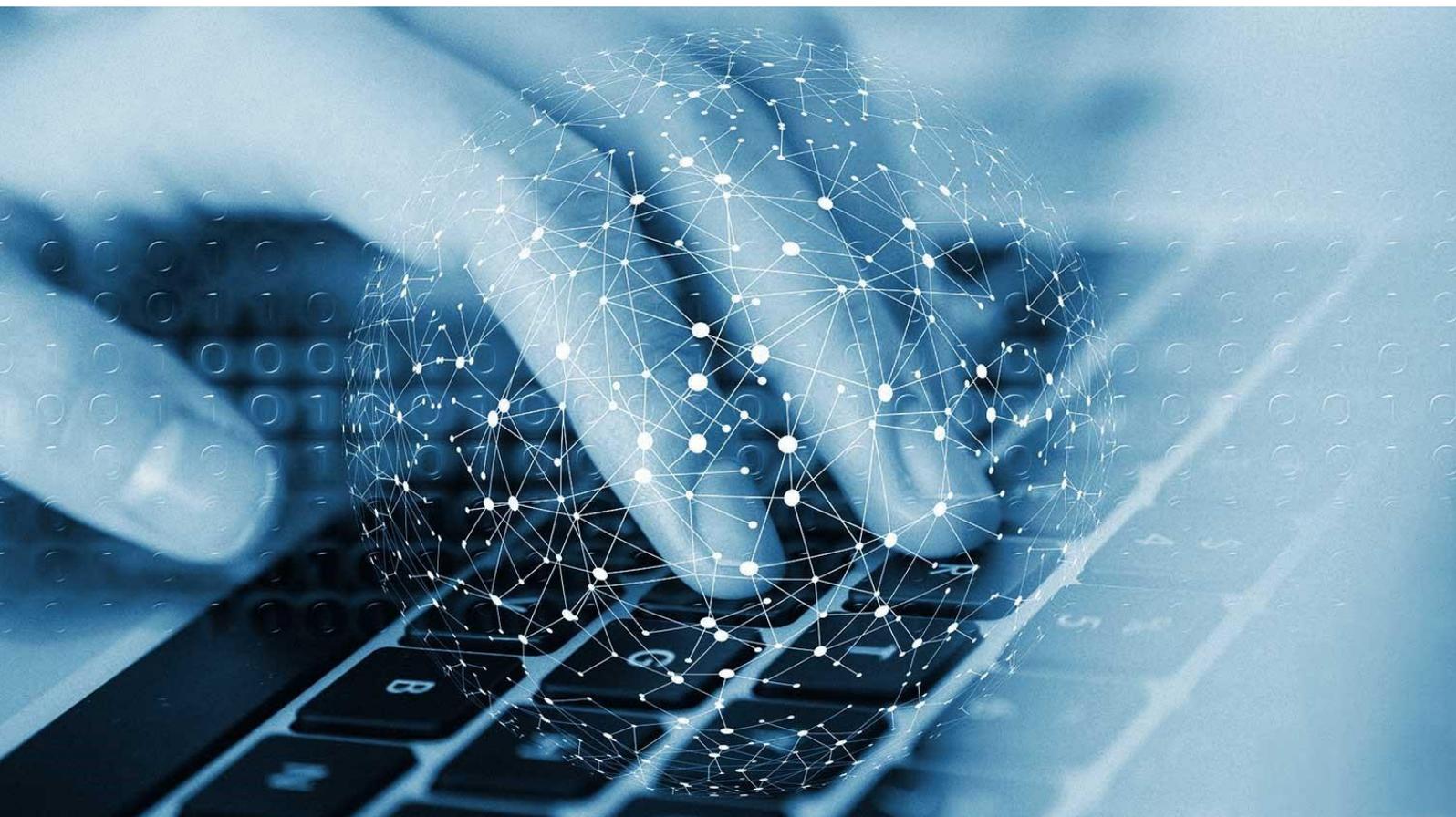
In questa fase, è importante tenere presente quali problemi o processi si sta tentando di risolvere e chiedersi se le funzionalità disponibili aiuteranno a risolvere questi problemi. Se la funzione non ti aiuta a risolvere il tuo problema, semplicemente non è necessaria.

È anche importante ragionare su quali funzionalità del sistema CRM saranno davvero in grado di utilizzare i dipendenti dell'azienda. Useranno tutte le funzionalità possibili? Forse, solo alcuni dipendenti potrebbero avere bisogno di funzionalità avanzate? In altre parole, quando si tratta di CRM, di più non è necessariamente meglio. Iniziare da un sistema di "base" per poi farlo evolvere insieme all'organizzazione (che dovrà necessariamente cambiare l'approccio rispetto al passato) è sicuramente la strategia migliore.

Cosa considerare quando si valuta un fornitore

Dopo aver identificato le esigenze di CRM, il passo successivo è **scegliere il fornitore "giusto" per la tua azienda** confrontando almeno tre alternative in linea con le necessità emerse dalla valutazione precedente.

Ecco un elenco di aspetti da considerare per la valutazione del partner di fornitura.



1. Esperienza nel settore

Analizzando le diverse opzioni di fornitura ci si può fare una buona idea dei tipi e delle dimensioni delle aziende con cui lavorare. Occorre sempre considerare le diverse tipologie di soluzioni CRM offerte: è solo una soluzione di nicchia o è una soluzione orizzontale che può adattarsi a tutte le tipologie di aziende? Scegliete un fornitore in grado di soddisfare le vostre esigenze specifiche e che abbia una solida conoscenza dell'assistenza nel tuo settore.

2. Rete di partner locali

La maggior parte delle aziende europee desidera avere un partner locale per fornire supporto durante e dopo l'implementazione del CRM. Se questo è importante anche per la vostra azienda, ha senso valutare la rete di partner del fornitore.

- Esistono partner locali?
- Implementano solo CRM o possono offrire anche consulenza aziendale?
- Quanta esperienza CRM ha il partner locale, qual è il loro stato di certificazione e in quante implementazioni sono stati coinvolti?

3. Personalizzazione e formazione

Una soluzione CRM non va bene se non è configurata correttamente o se il personale non è addestrato per utilizzare le funzionalità.

Pertanto, quando chiedete l'offerta, assicuratevi di chiedere quanto costerà configurare la soluzione in base alle vostre esigenze e organizzare sessioni di formazione del personale (non solo tutorial online).

La formazione è uno dei fattori più importanti per rendere mettere a regime il sistema CRM, in cui tutti sanno come utilizzare il software per aumentare la propria efficienza.

4. Fruibilità flessibile

La maggior parte delle aziende si concentra troppo sulla scelta di una soluzione in locale o una soluzione cloud. Ma solo perché in questo momento c'è quella necessità specifica non significa che non potrà servirà l'altra in futuro. Scegliere un fornitore che può mantenere il maggior numero possibile di porte aperte e in grado di evolversi insieme alle necessità della tua azienda è sicuramente l'opzione migliore.

5. Demo e periodo di prova

Non prendere mai un sistema CRM sulla carta! È sempre un buona idea provarlo dopo aver visionato una dimostrazione (meglio se con una parte dei dati aziendali realistici) e poi passare a una prova gratuita. Durante una sessione di dimostrazione dal vivo, un venditore ti guida attraverso il software e ti mostra come usarlo. Quindi sarà possibile fare domande specifiche relative alla tua attività. Successivamente, puoi passare a "giocare" con una versione di prova per avere un'idea di come tutto funziona e vedere i punti di forza e di debolezza del sistema (fare attenzione alla facilità d'uso, alle funzionalità chiave e alla capacità di espandersi).

6. Esperienza utente

Uno dei criteri più importanti nella scelta di un sistema CRM è come ci si sente e cosa si prova quando lo usi. Ti aiuta? È intuitivo? O c'è qualcosa che ti irrita o ti rallenta? Tutto ciò costituisce la base di esperienza dell'utente.

7. Conformità al GDPR

Con il GDPR ora in vigore, i dati dei tuoi clienti e il modo in cui sono archiviati sono più importanti che mai. Avere un sistema CRM pronto per il GDPR ti aiuta a gestire e proteggere i dati dei clienti in modo più efficiente. Senza le caratteristiche specifiche del GDPR, si corre il rischio della non conformità, che a sua volta può comportare il rischio di multe.

8. Riferenze

E, ultimo, ma non meno importante, cercare le aziende che possono darti referenze dei clienti sui fornitori di CRM. Cerca riferimenti da aziende simili alla tua attività per capire se un fornitore CRM li ha davvero aiutati attraverso un confronto diretto con loro. Scopri qual era la loro situazione e come è cambiata dopo aver implementato il sistema CRM che stai individuando.

Domande chiave da porre a un fornitore CRM:

- Quanto tempo impiegherà l'implementazione?
- Quanta formazione e servizi aggiuntivi sono necessari?
- In che modo il fornitore gestirà eventuali problemi che potremmo riscontrare lungo la strada?
- Quanto è facile da imparare e usare il software?
- La funzionalità del sistema può essere ampliata nel tempo?



Come misurare il successo di un sistema CRM



Per molte aziende, **misurare l'esito dell'implementazione** del CRM viene pensato solo successivamente al suo utilizzo. **Sfortunatamente, se le misurazioni non sono impostate dall'inizio, non si saprà mai se il CRM ha raggiunto o meno gli obiettivi aziendali.**

Impostare gli obiettivi all'inizio può aiutare su diversi aspetti:

- Raccontare perché l'azienda ha implementato un sistema CRM.
- Comunicare gli obiettivi aziendali che si desidera raggiungere a tutti nella propria azienda.
- Seguire e misurare il successo del CRM nella tua azienda.

Per determinare l'impatto del CRM sulla tua azienda, è necessario stabilire fin dall'inizio le basi per le metriche aziendali chiave. Successivamente si dovranno impostare alcuni obiettivi su cui lavorare che aiuteranno a monitorare il successo del progetto CRM rispetto alla baseline.

1. Come definire la baseline

Definire la linea di base significa sostanzialmente documentare dove si trova in questo momento l'azienda per quello che riguarda determinati obiettivi e metriche di riferimento. Se l'azienda è interessata a far crescere la base di clienti, diventerebbe utile scoprire quanti nuovi clienti ha ottenuto negli ultimi 12 mesi. Se la strategia è quella di fidelizzare i clienti, la baseline potrebbe essere il numero di clienti che si sono persi nell'ultimo anno. Si può anche valutare la dinamica collegata ai clienti persi negli ultimi 3-5 anni e suddividere i numeri per categoria di clienti, in modo da poter vedere quale segmento ha avuto il maggiore impatto.

Altre aree che è possibile utilizzare come baseline potrebbero essere: ricavi, attività di vendita (tasso di conversione da lead a richiesta di offerta), nuovi contatti generati, numero di reclami, soddisfazione del cliente, efficacia delle vendite (tasso di chiusura)

2. Come creare obiettivi per il progetto CRM

Ogni organizzazione ha una visione diversa per il proprio progetto CRM perché le sfide aziendali possono essere diverse. Anche all'interno dei processi principali ci potrebbero essere obiettivi diversi: il reparto vendite potrebbe misurare il numero di offerte aperte/chiusure, le attività di vendita completate per ogni commerciale, il servizio clienti potrebbe misurare il tempo di risposta, la velocità con cui i casi vengono risolti o chiusi, il numero di ticket di supporto gestiti o scaduti, ecc.

Il nostro consiglio è quello di iniziare con obiettivi realistici e utilizzare le percentuali per una migliore comprensione dei progressi.

Per aiutare a impostare gli obiettivi/metriche, abbiamo preparato una semplice lista con esempi per le tre aree principali coinvolte, vendite, marketing e servizio clienti.

Area Vendite

Chiaramente in questo caso l'obiettivo principale sarà quello di generare fatturato. Ma prima di arrivarci ci sono una serie di importanti metriche che consentono di capire se si sta sviluppando il **giusto approccio commerciale**.

La logica è quella di monitorare la gestione dei contatti passando dalle offerte emesse per arrivare al fatturato generato dalle attività commerciali.

- N. contatti gestiti
- N. prospect gestiti
- N. opportunità aperte
- N. offerte fatte (solo le ultime versioni senza revisioni)
- Tasso di chiusura (% di offerte chiuse sul totale)
- N. di nuovi clienti (non presenti in database)
- Fatturato generato dai nuovi clienti
- Frequenza acquisto/riordino (nell'arco temporale definito)
- Fatturato di cross selling (acquisto di prodotti nuovi da clienti acquisiti)
- Fatturato di up selling (acquisto di quantità maggiori)

Area Marketing

Il ruolo fondamentale dell'area è quello di **facilitare l'implementazione del sistema CRM** e "garantire" la coerenza del sistema di indicatori nelle varie aree. Il focus dovrà essere la fidelizzazione della clientela nel medio-lungo termine, supportando l'area commerciale nella gestione dei contatti.

Il marketing deve lavorare per generare lead qualificati che possano poi essere sviluppati commercialmente.

- N. interazioni dai canali social
- Tempo di risposta alle richieste di contatto
- N. campagne gestite
- N. di risposte della campagna
- N. di lead acquisiti dalla campagna
- N. di nuovi clienti generati dalla campagna
- Tasso di conversione (nuovi clienti su lead acquisiti)
- Fatturato generato dalla campagna
- N. di clienti fedeli (nell'arco temporale definito)
- Fatturato generato dai clienti fedeli

Area Servizio clienti

Lo scopo principale di quest'area è quello di **migliorare la Customer Experience**. L'intelligenza artificiale aiuterà a sviluppare un servizio proattivo: il customer care sarà in grado di individuare i bisogni dei clienti ancora prima di ricevere la richiesta e dare un ulteriore impulso alle vendite.

La fidelizzazione passa da quest'area che ha una grande responsabilità per "accompagnare" il cliente alla fase del riacquisto. Difficilmente un cliente non soddisfatto dal servizio post vendita rimarrà fedele.

- N. richieste gestite per tipologia
- N. richieste chiuse (nell'arco temporale definito)
- Tempo medio di risoluzione
- N. medio di chiamate giornaliere ricevute
- Tempo medio di gestione delle chiamate
- N. medio di chiamate giornaliere effettuate
- Costo medio del servizio per interazione
- Tasso di conformità alle promesse fatte

Ci sono ancora **4 metriche che devono essere considerate fondamentali** per le aziende che hanno un **obiettivo generale di crescita**:

- CAC – Costo di Acquisizione del Cliente (investimento per generare 1 nuovo cliente);
- PPC – Payback Period Costo di acquisizione (tempo necessario per rientrare dell'investimento per l'acquisizione del cliente);
- LCV - Lunghezza del Ciclo di Vendita (tempo medio fra la generazione di un lead e la chiusura della vendita);
- CLV – Customer Lifetime Value (valore del cliente nel tempo).

**Costo
Acquisizione
Cliente** = $\frac{\text{Costi marketing\&vendite}}{\text{N. clienti nuovi acquisiti}}$



Definire un periodo di tempo rappresentativo, sommare tutti i costi relativi a campagne, spese pubblicitarie, stipendi, commissioni, premi, ecc. e dividerli per i nuovi clienti generati. Questa metrica può essere anche utile in fase di budget, una volta definito il CAC si potrà stimare con maggior precisione l'entità dell'investimento necessario per aumentare la base clienti attivi.

Una volta definito il CAC si potrà anche valutare sulla base della marginalità operativa generata dal nuovo cliente nell'orizzonte temporale definito, quanto tempo dovrà passare per potere rientrare da quell'investimento. Se ho investito 1.000€ per acquisire il cliente che mi genera 100€ al mese di margine operativo, serviranno 10 mesi per rientrare dell'investimento effettuato. Nel BtoB questa metrica è meno rilevante, mentre diventa fondamentale nei settori BtoC ad acquisto ripetuto.

**Payback
Period
Costo Ac. Cl.** = $\frac{\text{CAC}}{\text{Margine operativo}}$



**Lunghezza
Ciclo
Vendita** = 45 gg. 85 gg. 55 gg.



Rappresenta il tempo medio fra la generazione di un lead e la chiusura del contratto a lui relativo. E' un indicatore importante perchè mostra la velocità della pipeline di vendita (che può essere diversa fra i vari commerciali) e consente di fare stime sui tempi di realizzazione del fatturato. Se ci sono situazioni particolari di "ritardo", soprattutto in ambito BtoC, si potrebbero attivare messaggi per incoraggiare l'azione, come un'e-mail che offre uno sconto aggiuntivo. Perchè un venditore è più performante degli altri? Ci sono aspetti che possono essere condivisi con tutta la squadra commerciale per "accorciare" la lunghezza del ciclo di vendita? Quali potrebbero essere le aree di miglioramento?

Tecnicamente è il valore attuale netto degli utili legati a un determinato cliente attualizzato per l'aspettativa di durata della relazione, detratti gli eventuali costi incrementali associati alla commercializzazione, vendita, produzione e assistenza per tutto il tempo in cui il cliente è tale. In altre parole corrisponde al profitto netto complessivo che un'azienda può ricavare da un cliente durante l'intero periodo in cui la relazione rimane "attiva". Volendo possiamo utilizzare una stima semplificata che è data dal profitto medio dell'acquisto unitario moltiplicato per la frequenza degli acquisti nel periodo e per l'aspettativa di durata media della relazione.

**Customer
Lifetime
Value** (stima semplificata) = $\text{Profitto medio acq. unitario} \times \text{Frequenza acquisto annuale} \times \text{Aspettativa durata relazione}$





Tutte queste metriche sono sicuramente utili a misurare i ritorni di investimento e il valore di business delle iniziative Crm, la raccomandazione principale è però sempre quella di non focalizzarsi solo su questi aspetti, ma di guardare al sistema CRM come ad una strategia più ampia che deve ottenere come **risultato complessivo la crescita della "cultura aziendale della misura"**.

Conclusioni

Prima di ottenere i benefici del progetto CRM, c'è un'altra cosa di cui occorre occuparsi, ed è un progetto interno molto importante. E' necessario **coinvolgere tutti nella tua organizzazione**, dall'addetto alla reception al CEO perché il CRM è un grande cambiamento per qualsiasi organizzazione. L'adozione del CRM ha tipicamente un approccio top-down e senza il "buy-in" del top management tutte le iniziative di CRM sono destinate a fallire. Se i leader non danno l'esempio di utilizzo del sistema su base giornaliera, è probabile che il resto dei dipendenti si arrenda presto. Altre cause che potrebbero portare al fallimento del progetto sono:

- promesse ai venditori troppo elevate
- costo dell'integrazione fuori controllo
- software troppo complicato
- il partner locale non conosce le peculiarità dell'attività aziendale
- il software manca di funzionalità richieste dagli utilizzatori



Quando si adotta un CRM, le aziende non dovrebbero concentrarsi solo sul lato tecnico del progetto, poiché questo non dà certezze di successo. È un cambiamento culturale e occorre lavorare sulla testa delle persone che devono essere convinte di avere dei benefici attraverso l'uso. Nessun venditore avrà voglia di utilizzarlo se non avrà la percezione che questo possa davvero aiutarlo a vendere di più e meglio. E poiché l'assunzione da parte degli utenti del CRM è uno sforzo di gruppo, si avrà bisogno di una strategia di attuazione, di un supporto continuo dell'alta dirigenza, di collegare all'uso un sistema di incentivazione e soprattutto di fornire una formazione continua.

Il CRM è la **chiave per creare ottime relazioni con i clienti e costruire la fedeltà dei clienti**, in questa guida hai tutti gli elementi che servono per pensare ad una sua introduzione nei processi manageriali aziendali. Aiutando ad allineare questi ultimi con i clienti, il CRM migliora la qualità e dà più forza alle relazioni con i clienti. Aiuta anche a organizzare le informazioni aziendali in modo più efficiente, a migliorare la produttività ed è una sorta di "collante" che può tenere uniti i team di vendita, marketing e assistenza clienti.



Daniele Rimini



Pier Luigi Cattò

www.pdfor.it

Presente dal 2000 nell'ambito della consulenza strategica, PDFOR nasce dall'esperienza di un gruppo di professionisti con competenze distinte sulle diverse aree aziendali che ha consentito di rispondere alle differenti esigenze dei processi di crescita delle aziende.

PDFOR

Consulenza Direzionale

Sede Legale

Via Giuseppe Brini, 38

40128 - Bologna, Italia

Telefono +39 051 0953317

e-mail marketing@pdfor.it

Seguici su

