

POLITECNICO DI MILANO

Sede di Cremona

**Scuola di Ingegneria dei Sistemi
Corso di Studi in Ingegneria Gestionale**



**Il Customer Relationship Management nella
vendita di servizi Telco: uno schema di
valutazione applicato al caso AemCom**

Relatore: Chiar.mo Prof. Filippo RENGA

Tesi di laurea di:

**Cristian SIDOTI
Matricola n. 729251**

Anno Accademico 2010/2011

SOMMARIO

INTRODUZIONE

1. IL MARKETING RELAZIONALE E IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 I limiti del Marketing Tradizionale	11
1.2 Marketing Relazionale: un quadro di riferimento	13
1.2.1 Il marketing relazionale nel settore dei servizi.....	15
1.3 Il Customer Relationship Management: una strategia di fidelizzazione	16
1.3.1 I fattori che determinano l'importanza dei sistemi CRM.....	18
1.3.2 Le implicazioni organizzative di una strategia CRM	20
1.3.2.1 Integrazione del CRM nelle procedure aziendali	21
1.3.3 La comunicazione integrata: multicanalità.....	23
1.3.3.1 SMS: un canale innovativo.....	25

2. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E LA LEVA TECNOLOGICA

2.1 Strategia e tecnologia	30
2.2 Architettura di un sistema CRM: modulo operativo, analitico e direzionale	30
2.2.1 Accenni al Data Warehousing e al Data Mining	32
2.3 Il processo di adozione di un sistema informativo CRM	35
2.3.1 Proposta metodologica per la valutazione delle prestazioni.....	40

3. IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA CRM: IL CASO AEMCOM S.R.L.

3.1 L'azienda	61
3.2 Dimensionamento del progetto e costi	61
3.3 L'applicativo e la soluzione.....	63
3.3.1 I moduli del CRM.....	63
3.4.1 Un esempio di processo: la gestione dell'ordine/offerta	72
3.5 I benefici attesi della soluzione	79

3.5.1 La misura dei risultati	80
-------------------------------------	----

BIBLIOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

Non posso far altro che esordire con un ringraziamento generale verso tutti coloro che in un modo o in un altro, in un'occasione o in un'altra, mi hanno supportato ed accompagnato durante questo primo ciclo di studi appena trascorso.

Ringrazio la mia famiglia, i miei genitori, fratelli e sorelle che hanno sempre avuto fiducia in me dimostrandomelo ognuno a modo proprio. Un particolare grazie va a Laura e Angelo che in questi tre anni mi hanno sopportato e supportato in ogni e ad ogni modo, dandomi ospitalità, sicurezza e appoggio.

Ringrazio il prof. Filippo Renga per avermi seguito sia nella stesura di questo lavoro di tesi sia durante il mio percorso universitario, dimostrando disponibilità e interesse in ogni occasione.

Ringrazio l'azienda AemCom S.r.l., tutti i dipendenti che ho avuto modo di conoscere, e in particolare Irene che mi ha guidato durante la mia esperienza di stage.

Ringrazio tutti quei compagni o, come si suole dire, "colleghi", che ho imparato a conoscere e che hanno altresì imparato a conoscermi nei tre anni trascorsi insieme. Tra questi, un ringraziamento particolare va a coloro i quali mi sono stati vicini e mi hanno offerto, e mi auguro continueranno a offrirmi, la loro amicizia: "Che cosa è un amico? Un altro me stesso" (Zenone di Cizio).

Cristian Sidoti
Cremona, 14 settembre 2011

INTRODUZIONE

Da diversi anni a questa parte i forti cambiamenti del contesto economico (globalizzazione, rallentamento economico, crescita della concorrenza internazionale) hanno fatto sì che il successo di un'azienda non dipendesse più dalla sola capacità di riuscire a sviluppare nuovi prodotti e renderli disponibili in tempi brevi e costi ridotti, bensì dall'abilità nello stabilire relazioni durature con la clientela. Quest'approccio relazionale presuppone che all'interno dell'impresa sia radicata una cultura *customer oriented* e che in funzione dell'importanza attribuita al singolo cliente, l'impresa definisca un livello di personalizzazione dell'offerta. Per far ciò sarà necessario comprendere nel modo più veloce possibile tutte le potenzialità, i bisogni e le esigenze del singolo cliente.

Il riuscire a sviluppare relazioni costruttive con l'acquirente, fidelizzandolo nel tempo, permette di generare valore non solo per l'impresa ma anche per il cliente stesso. Nasce dunque la necessità di avere a disposizione una serie di strumenti tecnici e metodologici che impattino sul modo di lavorare degli operatori e conseguentemente sulla gestione della relazione con il cliente. Con strumenti tecnici si vuole intendere una serie di leve tecnologiche che fungono da fattore abilitante per una strategia orientata al cliente e che prende il nome di Customer Relationship Management.

Il lavoro di tesi svolto è collegato ad un'esperienza figlia di un progetto CRM avviato presso l'azienda di telecomunicazioni *Aemcom S.r.l.*, società di servizi che dal 2002 fornisce connettività a banda larga, telefonia e servizi integrati alla provincia di Cremona. Ciò che ha spinto Aemcom ad avviare tale progetto è stata la necessità di avere a disposizione uno strumento che fosse in grado di supportare l'azienda a seguito dell'aumento del parco clienti e della proposizione di una più ampia ed articolata gamma di servizi rispetto al passato. L'adozione del nuovo sistema informativo (in sostituzione al precedente) all'interno del dinamico contesto aziendale ha previsto l'esecuzione di un piano operativo atto a garantire una corretta organizzazione delle attività di progetto ed il controllo d'andamento. Contestualmente è stata inserita la figura di uno stagista al fine di dare supporto alle attività di test del nuovo sistema, alla definizione di possibili miglioramenti/modifiche in fase pre-introductiva, alla formazione/addestramento della risorsa umana, alla stesura di una documentazione che

permettesse di formalizzare tutte le nuove procedure operative e a una prima valutazione dei risultati/benefici ottenuti dalla soluzione adottata.

Lo sviluppo del lavoro di tesi nasce dunque con i seguenti obiettivi:

- Individuare e valutare i miglioramenti del processo di Gestione Ordini in AemCom, a seguito dell'introduzione del nuovo strumento CRM nel contesto aziendale.
- Individuare uno schema per la valutazione delle performance atto a fornire una prima valutazione dei risultati, al fine di verificare iniziali miglioramenti e/o peggioramenti legati al cambiamento;

Il lavoro è stato svolto in modo da presentare sia un carattere teorico/compilativo, relativo alla necessaria descrizione delle determinanti di una strategia di Customer Relationship Management, sia un forte risvolto concreto e progettuale connesso ad un'esperienza vissuta in un reale contesto aziendale.

Per quanto riguarda la parte teorico/compilativa sono stati utilizzati libri, monografie, articoli accademici e professionali che hanno permesso di approfondire argomenti quali il Marketing transazionale e relazionale, il Customer Relationship Management, i Sistemi Informativi d'impresa, il Mobile (con particolare riferimento al tema degli SMS come strumento di comunicazione per il CRM), l'ICT come leva competitiva per il CRM, la Comunicazione B2B e B2C e la gestione della relazione con la clientela.

Per ciò che concerne invece la formalizzazione delle fasi del processo d'adozione d'un sistema CRM e l'ideazione di un modello per la valutazione dei risultati, si è seguita la seguente metodologia di studio:

- analisi di letteratura circa i sistemi di misurazione delle prestazioni ed il BPR (fonti: libri, dispense, siti web), con particolare attenzione ad argomenti quali i sistemi di Business Intelligence, la Balanced Score Card e i Sistemi Informativi Direzionali;
- analisi di casi studio tratti da libri, monografie, articoli accademici e professionali riguardanti esperienze e best practice aziendali nell'approccio CRM e facenti in parte riferimento al settore delle telecomunicazioni (ved. Batenburg, Tromp, Versendaal, 2006);
- realizzazione del caso di studio AemCom, tramite:
 - interviste dirette ai manager responsabili di processo;

- rilevazioni empiriche in azienda;
- applicazione del Business Process Reengineering;
- applicazione dello schema proposto per la valutazione dei risultati.

Per poter approfondire tutti gli aspetti sopracitati, il seguente lavoro è stato suddiviso in tre capitoli:

1. Nel primo capitolo sono stati esposti i principali motivi che hanno spinto il marketing tradizionale a spostarsi da un approccio centrato sulla singola transazione verso un orientamento relazionale legato a logiche di marketing one-to-one. Successivamente sono stati descritti i principi cardine che caratterizzano una strategia CRM, i presupposti e le variabili chiave che un'impresa deve considerare affinché tale strategia possa essere perseguita con successo e l'importanza che la multicanalità ricopre nella gestione della relazione con la clientela.
2. Nel secondo capitolo è stato illustrato il legame che intercorre tra il perseguimento di una strategia di Customer Relationship Management e l'utilizzo delle leve tecnologiche. Sono state analizzate le varie macrofasi che compongono il processo di adozione di un sistema CRM all'interno di un'impresa (costituzione di un team, analisi dei processi da riprogettare, valutazione della soluzione tecnologica, ecc...), quindi si è brevemente descritta l'architettura del sistema informativo e le parti fondamentali che lo compongono. A conclusione del capitolo si è costruito il modello di valutazione delle prestazioni che fa capo a uno degli obiettivi principali del lavoro.
3. Nel terzo e ultimo capitolo si è dato infine spazio all'esposizione del caso aziendale tratto dall'esperienza di stage. Sono state descritte le principali fasi d'implementazione e introduzione del nuovo CRM nel contesto aziendale, con particolare attenzione alle specifiche della soluzione adottata, alla riprogettazione del processo di gestione ordini, alle macrofasi progettuali e ai benefici che ne sono conseguiti. In particolare, per effettuare le valutazioni prestazionali è stato applicato il modello esposto al termine del secondo capitolo.

Per concludere si è infine dato spazio alla misura dei risultati. Per far ciò lo schema di valutazione è stato applicato sia alla situazione antecedente all'introduzione del nuovo CRM in Aemcom (caso base) sia alla situazione

successiva all'implementazione della soluzione. Tramite un confronto diretto con il caso base è stato possibile evidenziare i miglioramenti prestazionali ottenuti:

- Una riduzione dei tempi di reperimento delle informazioni nel sistema CRM. Il tempo risparmiato dal personale può essere indirizzato verso altre attività aziendali a maggior valore aggiunto. Questo dimostra come l'operatore riesca a snellire le procedure riducendo considerevolmente i tempi non a valore aggiunto e aumentando la sua produttività (ad esempio il numero di anagrafiche registrate in un'ora).
- Una riduzione del tempo d'inserimento ordini e loro evasione. Il tempo risparmiato è conseguente allo snellimento delle procedure operative supportate da una maggiore automatizzazione dei processi e da una base dati centralizzata. La disponibilità di un database comune d'informazioni limita le perdite di produttività legate al reperimento d'informazioni mancanti accelerando così le fasi d'inserimento.
- Una riduzione del tempo di latenza. L'eliminazione di parte dei tempi morti permette di ridurre il tempo di risposta al cliente garantendo una maggiore efficienza ed efficacia di processo.
- Una riduzione dei costi aziendali. È stato stimato un risparmio che, in prima analisi, coincide con una riduzione dei costi di latenza stimati sulla base dei tempi di latenza precedentemente citati.

A conclusione del lavoro di tesi, l'analisi svolta ha permesso di evidenziare che:

- l'introduzione del nuovo applicativo CRM ha portato alla riduzione di alcune delle problematiche preventivamente evidenziate dell'analisi della situazione as is;
- la parziale riprogettazione to be del processo di gestione ordini, coerentemente con le specifiche della soluzione tecnologica adottata, ha favorito il miglioramento della produttività della forza vendita nonché della gestione del contatto con il cliente;
- l'applicazione dello schema di valutazione proposto ha permesso di monitorare gli sviluppi iniziali del contesto aziendale in seguito all'introduzione del nuovo sistema informativo, tuttavia non è stato possibile effettuare misurazioni circa gli

indicatori d'efficacia poiché questi sono di più difficile calcolo se l'azienda non dispone di un sistema di raccolta dati evoluto e capace di fornire informazioni circa il grado di soddisfazione della clientela ed il life time value del singolo cliente.

- l'utilizzo di un indice di robustezza atto a classificare i KPI del modello ha fornito indicazioni oggettive circa le reali esigenze espresse dal management aziendale dando un giudizio complessivo sugli indicatori scelti. Tuttavia la metodologia dei Key Performance Indicators può essere ulteriormente integrata e ampliata mediante un approccio maggiormente strutturato e che può essere brevemente riassunto nei seguenti passaggi (Kaplan, Norton, 2000):
 - Definizione dell'architettura delle misure, definendo le BU coinvolte nell'analisi e la correlazione che vige tra loro.
 - Costruzione del consenso in merito agli obiettivi dell'analisi mediante interviste e sedute di sintesi.
 - Scelta e progettazione delle misure attraverso riunioni in sottogruppi funzionali descrivendo per ogni obiettivo, le rispettive misure.

Ciò che fa capo a tale approccio è definito come metodo della Balanced Score Card (proposto da Kaplan e Norton già nel 1986). Tale modello si pone l'obiettivo di tradurre le strategie in obiettivi e misure organizzate. La BSC sfrutta il sistema di misurazione per comunicare gli obiettivi e la strategia a tutti i dipendenti e permette al management di indirizzare le iniziative di miglioramento verso risultati comuni e di misurare gli effetti (Glucksmann, Maggiolini, 2004). Per far ciò vengono considerate tradizionalmente quattro prospettive di miglioramento da misurare costantemente:

- Prospettiva Finanziaria: ricavi, margini, ritorno sugli investimenti.
- Prospettiva Cliente: quota di mercato, livello di soddisfazione.
- Prospettiva Interna: produttività, efficienza, tempistica, qualità.
- Prospettiva di Crescita: misura delle competenze della RU.

A differenza del metodo dei KPI la BSC tiene conto in modo più ampio delle determinanti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali in quanto monitora più aspetti/prospettive contemporaneamente.

Un esempio che fa capo a quanto detto potrebbe essere l'implementazione di una Balanced Score Card atta a misurare l'efficacia del CRM. Si può pensare di

modificare le canoniche quattro prospettive sopracitate sostituendole con delle nuove che rispecchino una filosofia Customer oriented. Le quattro prospettive ipotizzabili sono:

- Conoscenza sul cliente: è collegata al customer data management. Questa prospettiva si focalizza sull'apprendimento tecnologico, la comprensione dei bisogni dei clienti e la loro profilatura. La conoscenza sul cliente è essenziale per comprendere i bisogni futuri e migliorare la gestione dei processi di relazione.
- Interazione con il cliente: è collegata alla gestione dei canali di contatto.
- Valore del cliente: è collegata alla profittabilità del cliente espressa ad esempio in termini di lifetime value o customer loyalty.
- Soddisfazione del cliente: è collegata al livello di soddisfazione conferito da un prodotto o servizio. Indica se un prodotto o servizio soddisfa le aspettative del cliente determinando se esso sarà un acquirente permanente oppure no.

1. IL MARKETING RELAZIONALE E IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 I limiti del Marketing Tradizionale

Il paradigma tradizionale di marketing presuppone fin dalle sue prime formulazioni una forte attenzione sulle singole transazioni di scambio attuate con il cliente.

Il marketing tradizionale ha come obiettivo principale quello di creare prodotti in grado di soddisfare le esigenze dei clienti e si occupa dunque di favorire i processi di scambio. Essi sono direttamente legati ad alcuni parametri caratterizzanti la transazione stessa e generalmente sono identificabili in termini di prodotto, servizio e prezzo.

Coerentemente con tale approccio, è il venditore a rappresentare il soggetto attivo dello scambio ed è quindi suo compito gestire e combinare i parametri in precedenza citati per rendere effettivi gli scambi potenziali. Da ciò nasce l'idea utilizzare uno strumento atto a sostenere efficacemente la strategia tradizionale: il marketing mix (Borden, 1964). Sono molte le imprese che ad oggi utilizzano le quattro leve del marketing per gestire i parametri dell'offerta e garantire il successo della transazione (ricordando che con transazione si intende il passaggio di valori fra le due parti).

All'inizio degli anni '80 però, a seguito di critiche mosse da studiosi di marketing industriale e dei servizi, il suddetto approccio è stato messo in discussione. Viene proposta una nuova e più ampia definizione di marketing non più legata alla transazione, bensì alla relazione bidirezionale fornitore-cliente (tabella 1.1).

I cambiamenti strutturali che hanno coinvolto l'ambiente competitivo in cui le imprese operano hanno amplificato e reso ulteriormente evidenti una serie di limiti legati al metodo tradizionale.

Sono stati individuati tre macro-limiti, di seguito riassunti:

- le transazioni sono isolate e non considerano né la fidelizzazione né la fiducia fornitore-cliente;
- il processo di scambio è prevalentemente unidirezionale. Vale a dire che è il venditore a essere unico soggetto attivo dello scambio;
- l'acquirente è privo di forza contrattuale che consenta una negoziazione del prodotto/servizio.

FATTORI CARATTERIZZANTI	ORIENTAMENTO TRANSAZIONALE	ORIENTAMENTO RELAZIONALE
Orizzonte temporale	Breve periodo	Lungo periodo
Obiettivo	Massimizzare redditività singola transazione	Massimizzare redditività della relazione
Sensibilità al prezzo	Alta	Bassa
Misura della customer Satisfaction	Indiretta: quota di mercato e/o ricerche di mercato specifiche	In base all'interazione diretta con il cliente, sistema operativo operante in via continuativa
Concetto di marketing	Marketing Mix	Marketing Relazionale
Utilizzo delle tecnologie informatiche	Per ridurre i costi e sviluppare nuovi servizi	Per incrementare la qualità e la customer satisfaction, oltre che per ottenere una maggiore efficienza dei processi interni

Tabella 1.1 - Un confronto tra transazione e relazione

Un altro limite evidenziato dalla critica nasce nel momento in cui si tenta di ampliare gli ambiti applicativi del marketing tradizionale. Le maggiori difficoltà fanno riferimento al settore dei servizi dove le ipotesi del modello di marketing mix sono difficilmente verificabili (Berry, 1983).

Infine, va sottolineato che tale modello fa riferimento ad una struttura frammentata del mercato, caratterizzata da numerosi acquirenti spesso altamente sostituibili tra loro. Ciò, unitamente alla presenza di costi minimi di transazione, spinge i venditori a concludere

un numero elevato di scambi tra loro indipendenti, ignorando quasi totalmente la possibilità di instaurare relazioni collaborative e stabili.

1.2 Marketing Relazionale: un quadro di riferimento

Come discusso al par 1.1, all'inizio degli anni '80 si sviluppa un nuovo approccio innovativo figlio di riflessioni legate alle criticità del paradigma tradizionale di marketing fino a quel momento considerato impeccabile. Questo nuovo approccio prende il nome di relationship marketing ed è volto a centralizzare le relazioni con il cliente. Lo spunto di riflessione nasce da considerazioni, in prevalenza empiriche, dimostranti alcune manchevolezze del marketing tradizionale ad essere applicato sia al settore dei servizi sia a quello dei beni di consumo e/o industriali.

Il marketing relazionale nasce con l'obiettivo di avviare, contrattare, e mantenere le relazioni di scambio con clienti e fornitori, al fine di ottenere vantaggi competitivi nel medio - lungo periodo (Berry, 1983).

L'innovazione sta dietro un nuovo concetto d'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti in gioco: tutti gli attori partecipano attivamente alle transazioni. Il modello di scambio cui si vuole fare riferimento è caratterizzato per la bidirezionalità (Fig. 1.1), non più solo di beni e denaro, bensì di informazioni e rapporti sociali (Kotler, Scott, 1993).

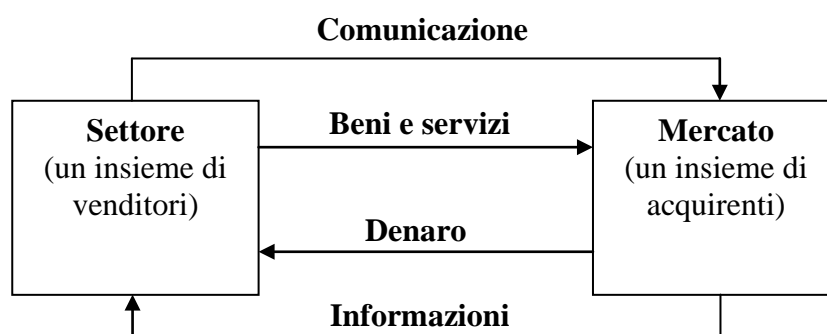


Fig. 1.1 – Il modello di scambio bidirezionale settore-mercato

Un'ulteriore elemento innovativo rispetto al concetto di marketing tradizionale è l'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento, il quale, in suddetto ambito, diventa di medio - lungo periodo, giacché le relazioni richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute. Secondo la logica relazionale bisogna puntare a

massimizzare la durata dei rapporti dilatando il periodo durante il quale il contatto con il cliente è profittevole.

Questo fa sì che una filosofia relazionale si basi principalmente sullo sviluppo della customer satisfaction e presupponga la presenza di legami, più o meno importanti, tra la soddisfazione del cliente (espressa in termini di loyalty e redditività) e determinate variabili utili per descrivere le caratteristiche e meccanismi di funzionamento di una relazione.

Le principali motivazioni che hanno favorito la diffusione del marketing relazionale possono così essere riassunte (Vercellis, 2006):

- L'aumento della competitività tra le imprese e del numero di clienti ha generato maggiore complessità nella gestione dei mercati;
- Il ciclo di innovazione-produzione-obsolescenza si è notevolmente accorciato a partire dagli anni '80, determinando un ampliamento delle opzioni di personalizzazione dei prodotti ed un'accelerazione delle attività di marketing;
- L'avvio della globalizzazione e del commercio elettronico ha permesso di far fruire un quantità consistente di informazioni che rendono più o meno semplici i confronti globali (basti pensare ai clienti che navigano ed acquistano tramite internet);
- La fedeltà dei clienti è diventata alquanto precaria soprattutto nel settore dei servizi;
- La differenziazione del prodotto non avviene più sulla base del prodotto stesso bensì sul livello di servizio a esso associato;
- La raccolta d'informazioni, in larga misura elettroniche, ha permesso alle aziende di avere a disposizione un mole di dati che possono essere trasformati in conoscenza e quindi in azioni di marketing mirate;

Le strategie di marketing relazionale hanno come baricentro una serie di scelte sintetizzabili con la seguente affermazione: formulare per ciascun segmento, idealmente per ciascun cliente, l'offerta appropriata attraverso il canale più adatto, al momento giusto e al prezzo più idoneo (Fig. 1.2) (Vercellis 2006).



Fig. 1.2 – Variabili decisionali in una strategia relazionale

1.2.1 Il marketing relazionale nel settore dei servizi

Il periodo durante il quale vengono mosse le prime critiche al marketing tradizionale coincide con quello in cui, principalmente in realtà statunitensi, si ha una forte crescita del settore dei servizi, soprattutto dal punto di vista occupazionale. Non a caso la definizione di marketing relazionale viene data per la prima volta con riferimento a tale settore, quando lo studioso e professore di marketing Leonard Berry lo definì come “un approccio volto a cominciare, mantenere e migliorare le relazioni con i clienti”.

Il motivo per cui il marketing relazionale ha raggiunto maggiore importanza nel settore dei servizi è tendenzialmente legato alla dinamicità e concentrazione che esso ha prestato all’innovazione. Le caratteristiche strutturali di questo settore amplificano considerevolmente i vantaggi dell’ approccio relazionale e gettano le basi per un nuovo concetto di marketing.

Più precisamente, le peculiarità del settore si riferiscono alle caratteristiche del processo di fornitura del servizio, alla bidirezionalità dei flussi informativi ed alla necessaria

interattività degli operatori con il cliente. Trattandosi di servizi, nella grande maggioranza dei casi il potenziale cliente non è in grado di definire con esattezza le prestazioni ottenute, almeno finché non viene definitivamente erogato il servizio. Questo significa che è forte interesse dell'impresa riuscire a comunicare in modo efficace con il cliente, garantendo una continuità dei rapporti in ottica di fidelizzazione. È fondamentale per l'operatore/venditore riuscire ad ottenere la cooperazione del consumatore incrementando così la qualità percepita del servizio.

L'espansione dell'approccio relazionale in questo settore ha subito notevoli accelerazioni, grazie all'avvento e diffusione di avanzati sistemi informativi. È necessario raccogliere ed analizzare un'importante mole di informazioni atte a gestire correttamente l'offerta e le relazioni, per cui le procedure di acquisizione dei dati possono essere altamente dispendiose in termini sia di risorse monetarie che umane. Ecco perché gli strumenti messi a disposizione dalle moderne tecnologie informative hanno consentito sia di ridurre significativamente i costi sia di gestire un'offerta più personalizzata (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009).

1.3 Il Customer Relationship Management: una strategia di fidelizzazione

Come detto nei paragrafi 1.1 e 1.2, l'evoluzione dei rapporti tra imprese e mercato ha comportato negli ultimi anni dei significativi cambiamenti nella dinamica dei sistemi di marketing nonché nella determinazione delle strategie aziendali. Lo scopo che l'impresa si propone è quello di soddisfare i bisogni dei consumatori sfruttando un sistema relazionale che garantisca il mantenimento dei rapporti tra gli attori in ottica di medio-lungo periodo.

Viene data adesso una prima definizione di Customer Relationship Management (il cui acronimo è CRM), vale a dire di un processo integrato e strutturato per la gestione delle relazioni con la clientela, che si propone di gettare le basi per una strategia avente come determinante la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo (Farinet, Ploncher, 2002).

Rifacendosi alla definizione appena data, è immediato rilevare come uno dei presupposti che sta alla base di un sistema di CRM sia il soddisfacimento delle esigenze dei clienti attraverso la definizione di un'offerta personalizzata a seconda delle

specifiche necessità. Affinché ciò sia possibile, la strategia di Customer Relationship Management sviluppa modelli specifici atti a misurare diversi gradi di relazione e fidelizzazione, con il fine ultimo di progettare un insieme di strumenti in grado d'implementare azioni mirate alle esigenze del singolo individuo.

Oltre a questa visione avanzata di sistema, visto come snodo fondamentale delle relazioni con i clienti, bisogna anche dire che una corretta strategia non può non prescindere da una revisione dei processi di business dell'impresa. È principalmente su questo fronte che si fondano i vantaggi di un progetto CRM, partendo in genere da una integrazione del sistema CRM con le strutture ERP/Legacy già presenti in azienda, soprattutto nelle PMI (Schael, 2008).

Il risultato che si ottiene è che i processi vengono gestiti in modo più opportuno dall'inizio alla fine, includendo tutti i contatti col cliente finale. Si genera così un sistema coerente di strategie, organizzazione, competenze e tecnologie atte a creare valore non solo per l'impresa ma anche per il consumatore (Fig. 1.3).

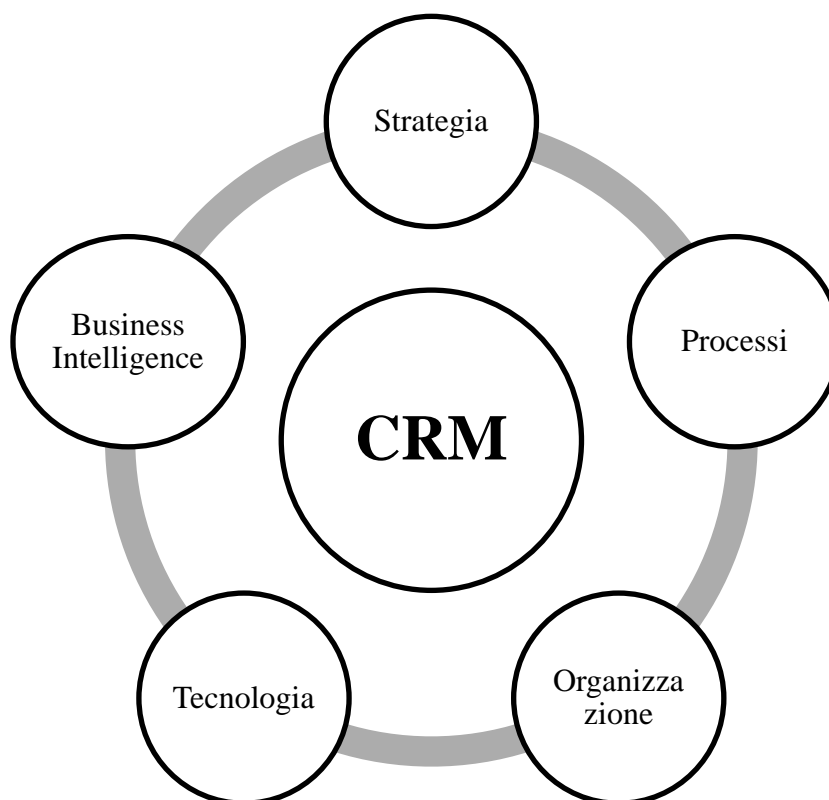


Fig. 1.3 – Componenti di un sistema CRM

Vengono adesso riassunte le principali funzioni su cui una strategia di CRM impatta e congiuntamente il ruolo che esse ricoprono all'interno delle imprese (Schael, 2008):

- **Marketing:** il CRM supporta tutti i processi di analisi del contesto e del mercato. Fornisce informazioni dettagliate sui clienti potenziali ed attivi, coadiuvando la pianificazione di azioni mirate in ottica di ottenimento della massima customer satisfaction e profittabilità;
- **Vendite:** il CRM aiuta a coordinare la forza vendita nelle sue azioni. Fornisce al team una serie di strumenti assai efficaci in grado di accorciare il ciclo di vendita e permettendo di seguire il singolo cliente in tutte le diverse fasi di relazione con l'impresa;
- **Customer Service:** il livello di fidelizzazione della clientela viene incrementato. Per mezzo d'interazioni personalizzate e coerenti con i bisogni del singolo cliente, si riesce a stabilire relazioni solide e redditizie. Basti pensare che il CRM aiuta a gestire il processo postvendita, consentendo anche di effettuare efficaci azioni di cross-selling ed up-selling.

1.3.1 I fattori che determinano l'importanza dei sistemi CRM

Nei precedenti paragrafi è stato più volte ripetuto che una strategia di Customer Relationship Management nasce come diretta conseguenza dell'adozione di uno stile di marketing non più legato ad uno scambio unidirezionale tra venditore e acquirente bensì ad un flusso bidirezionale di beni ed informazioni atto a garantire il mantenimento di un rapporto di medio-lungo periodo con i clienti.

Tuttavia non sempre l'utilizzo di una strategia CRM assume il medesimo grado di rilevanza all'interno di un'impresa. Sono diversi i fattori che ne determinano l'importanza e sulla base della cui intensità è possibile stimare il reale impatto che il Customer Relationship Management comporta.

Tali fattori possono essere riepilogati secondo la seguente classificazione (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009):

Intensità della relazione con la clientela. È proporzionale alla frequenza dei contatti con il cliente, alla continuità della relazione ed alla fedeltà della clientela.

Frequenza dei contatti: maggiore è il numero dei contatti maggiormente decisivo diviene il supporto fornito dai sistemi CRM. Sono molteplici le modalità di relazione, ma in questa sede ci si limiterà ad elencarne solo alcune:

- Acquisti ripetuti, ad esempio gli acquisti al supermercato;
- Contatti all'interno di relazioni di lungo periodo, ad esempio avviene nelle aziende di servizio o più generalmente nelle TELCO. Il processo prevede la sottoscrizione di un contratto, richieste di manutenzione, cambi indirizzo, disdette, traslochi;
- Situazioni ibride, ad esempio nelle assicurazioni o nelle banche, dove si hanno sia acquisti ripetuti sia relazioni di lungo periodo;

Continuità della relazione: una relazione di lungo periodo incrementa il numero di contatti per cliente, a parità di frequenza, confermando la necessità del CRM. Le relazioni continue sono tipiche dei servizi (ed esempio nelle aziende di telecomunicazioni), mentre quelle discontinue sono tipiche dei beni durevoli (auto, elettrodomestici, ecc...). Conoscere la storia del cliente e dei prodotti è essenziale per sostenere relazioni di lungo periodo;

Fedeltà: un cliente fedele è propenso a ripetere il medesimo acquisto presso lo stesso fornitore. Le imprese che sostengono contatti frequenti e relazioni durature hanno tutto l'interesse a monitorare e favorire la fedeltà del cliente. In tali condizioni un sistema CRM risulta essere pressoché essenziale.

Numerosità della clientela. Come detto al punto precedente, una relazione forte con la clientela implica, nel maggiore dei casi, un approccio strategico di CRM. La numerosità della clientela stabilisce se e quanto sia necessario l'utilizzo di supporti informatici. Mantenere rapporti di lunga durata con migliaia di clienti senza il sostegno di un sistema informativo è quasi impensabile (basti pensare alle aziende telefoniche o finanziarie).

Multicanalità. La multicanalità implica la presenza contemporanea di più canali attraverso i quali l'impresa ed il cliente possono entrare in contatto/comunicazione. Nonostante la diversità e disparità dei mezzi a disposizione deve esistere un unico complesso in grado di servire tutti i canali ad integrare le varie fonti d'informazione.

1.3.2 Le implicazioni organizzative di una strategia CRM

Nei precedenti passi si è spiegato il perché lo sviluppo di una strategia CRM all'interno del contesto aziendale rappresenti uno dei presupposti che meglio si accompagna al concetto di marketing relazionale e profittabilità nel lungo periodo. Non si è però accennato al fatto che il perseguimento di una strategia di Customer Relationship Management possa o debba richiedere un non indifferente sforzo sia organizzativo sia culturale da parte delle imprese. Un'azienda che non comprende da subito l'importanza dell'adottare un orientamento al cliente in cui il consumatore non è più identificato come elemento finale di un flusso unidirezionale di trasferimento, rischia di non riuscire a realizzare una strategia di successo.

La volontà di orientarsi al cliente deve essere innanzitutto manifestata e garantita dal vertice aziendale. Tale affermazione può risultare scontata e banale, ma molto spesso è proprio la resistenza culturale radicata nell'impresa a rappresentare il maggiore ostacolo (Farinet, Ploncher, 2002). Tutte le persone all'interno del contesto aziendale devono essere fortemente motivate affinché sia possibile adottare un approccio customer oriented lungo l'intera catena del valore (Fig. 1.4).

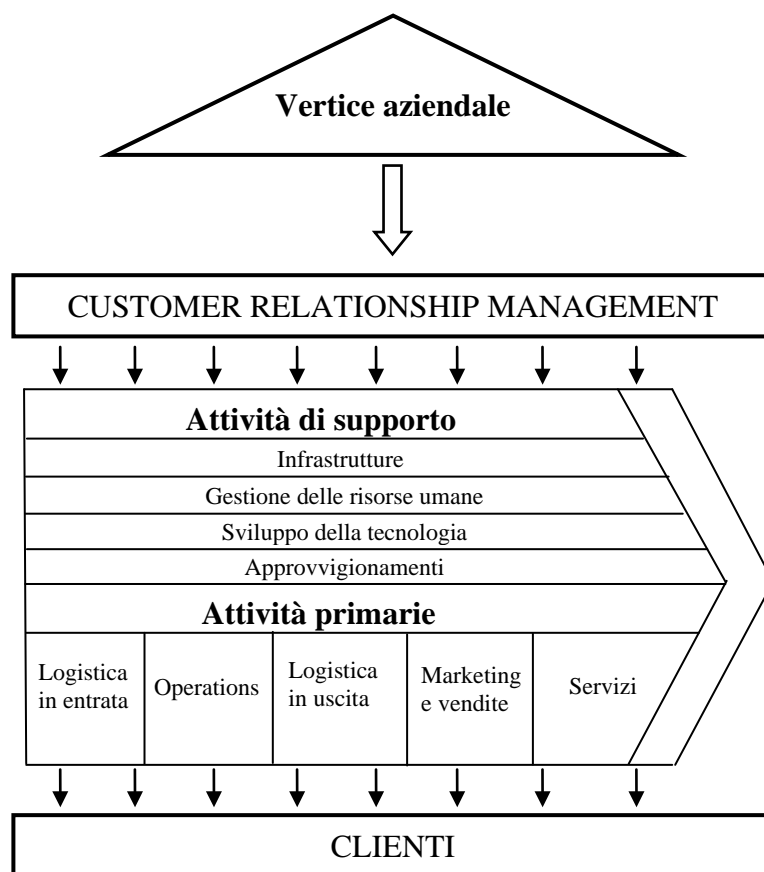


Fig. 1.4 – Il CRM come filosofia organizzativa

1.3.2.1 Integrazione del CRM nelle procedure aziendali

Affinché una filosofia CRM possa essere realmente assimilata all'interno dell'azienda, è necessario ricercare delle forti integrazioni tra i processi di business e, contemporaneamente, una loro flessibilità e dinamicità. Bisogna badare bene al fatto che l'integrazione non va intesa solo in ambito di processi interni, bensì anche in termini di relazioni esterne, favorendo strutture meno gerarchizzate e maggiormente flessibili in grado di ridimensionare il loro modello di business a seconda dei cambiamenti che il mercato subisce.

In genere il percorso di integrazione coinvolge (Schael, 2008):

1. **Funzioni aziendali.** Una ben congeniata integrazione tra i vari processi e le funzioni aziendali può offrire delle potenzialità talmente decisive da determinare il successo di una strategia CRM. L'obiettivo base è quello di sviluppare

un'intensa collaborazione interna al fine di riuscire a creare il massimo valore aggiunto per il cliente.

Per poter ottenere alti livelli di integrazione è necessario che:

- Le informazioni, radice della visione relazionale, siano facilmente accessibili. I dati ed il know-how consolidati in una funzione devono essere messi a disposizione di tutta l'impresa, la quale deve poterli gestire in modo univoco;
- I canali di comunicazione siano integrati al punto da dare al cliente una visione univoca dei valori aziendali;
- I sistemi di back-office (in genere ERP) siano integrati con quelli di front-office (CRM), garantendo una corretta capitalizzazione delle conoscenze e creazione di valore (Fig. 1.5).

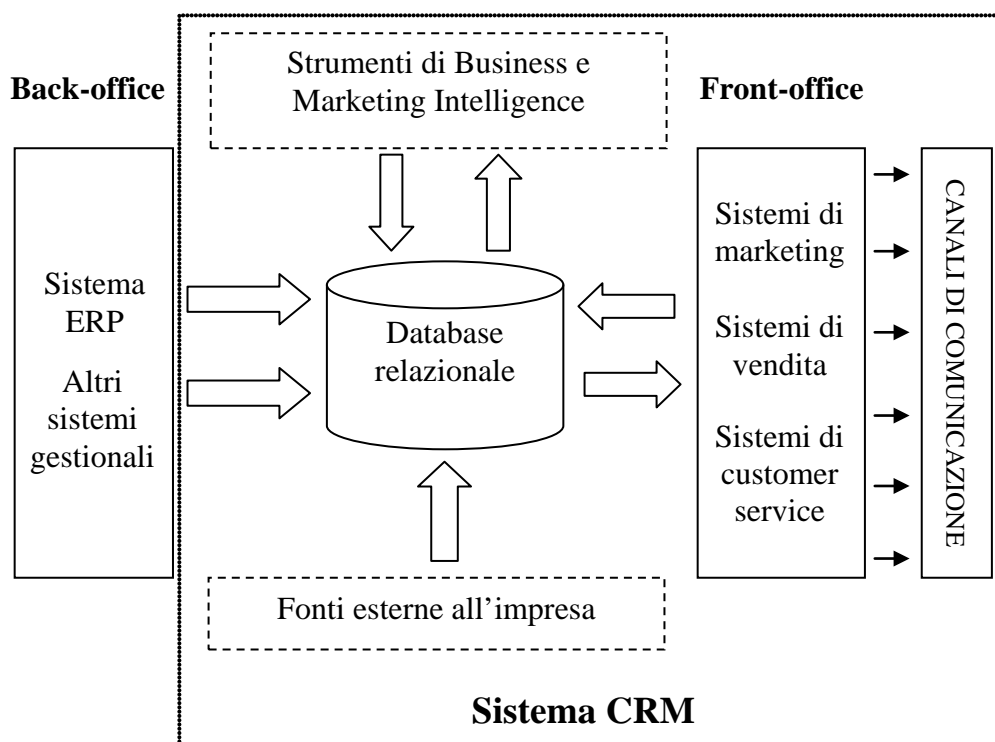


Fig. 1.5 – Integrazione di sistemi back e front office

Coordinando i processi di business con le operazioni interne si possono ottenere importanti riduzioni dei costi (maggiore efficienza), eliminando le attività che generano sprechi e/o

rallentano il ciclo di vendita e, cosa fondamentale, evitando duplicazione di sforzi e informazioni.

2. **Fornitori e partner.** Anche i fornitori e partner dell'azienda devono avviare un analogo percorso d'integrazione affinché si possa creare la massima efficienza e produttività lungo tutta la filiera.

1.3.3 La comunicazione integrata: multicanalità

Nei paragrafi precedenti si è più volte ripetuto che uno degli scopi principali di una strategia CRM è quello di garantire il mantenimento delle relazioni con il cliente al fine di generare profittabilità nel lungo periodo. Affinché ciò sia possibile l'impresa deve agire nei confronti della clientela in modo coerente rispetto a tutti i canali preposti alla gestione della relazione: i canali devono essere perfettamente integrati e coordinati tra loro.

Generalmente, riuscire ad integrare i diversi canali di contatto garantisce al cliente una visione unitaria e compatta dell'azienda al punto da trasferire al consumatore stesso fiducia e sicurezza (Farinet, Ploncher, 2002).

Vengono ora elencate le principali modalità di contatto (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009):

- **Contatto diretto.** Il cliente interagisce personalmente con l'operatore. Il canale di comunicazione è organizzato in modo da favorire le fasi di vendita/assistenza. Un tipico esempio sono le reti di agenti e/o negozi (franchising, concessionarie, e così via) in cui il venditore è assistito da un sistema informativo che permette di individuare il cliente, contattarlo, proporre una trattativa ed infine avviare il processo di transazione/ordinazione (Fig. 1.6). Questi sistemi prendono il nome di sistemi per la forza vendita (SFA – Sales Force Automation) e variano la loro complessità a seconda del contesto (vendite B2B o B2C). Operativamente, un sistema SFA, oltre a garantire il monitoraggio delle operazioni di vendita, permette di costruire in tempo reale un'offerta personalizzata (profilatura dell'offerta).

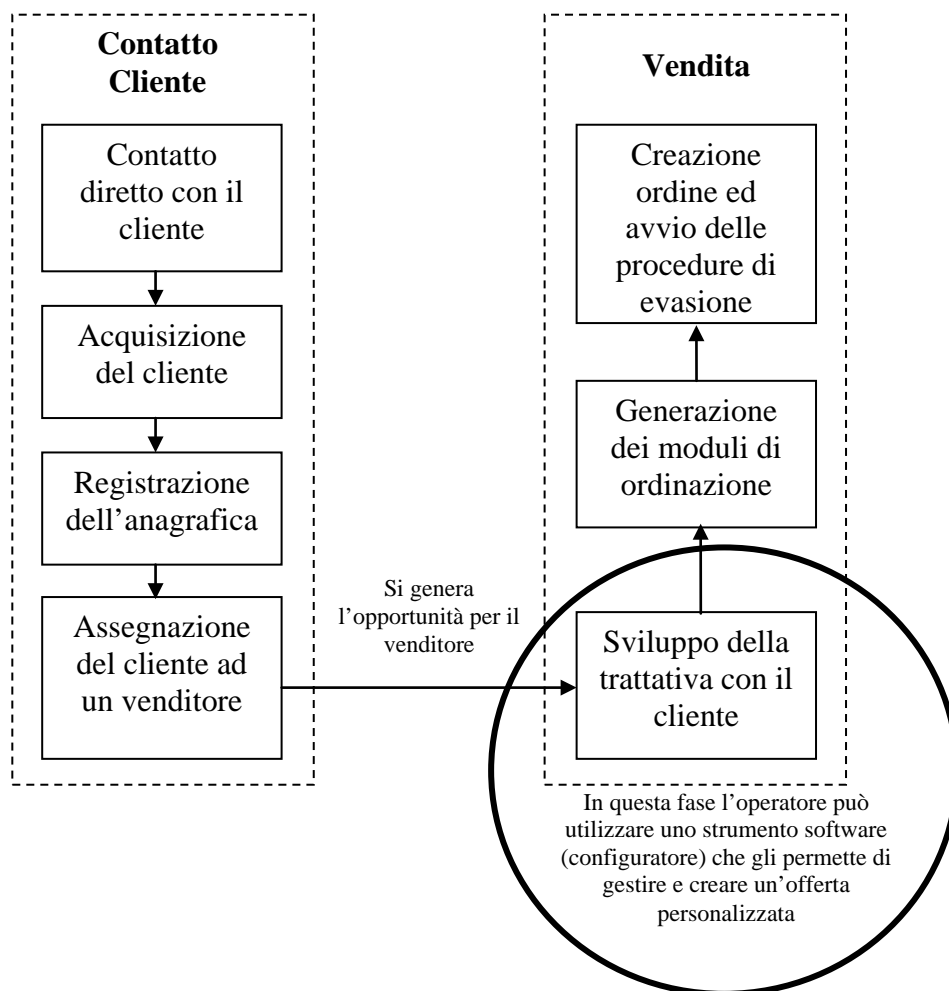


Fig. 1.6 – Esempio di contatto diretto

- **Voce/Call center.** Il cliente interagisce via telefono con un insieme di operatori assistiti da un sistema di front - office. Il call center costituisce per l'impresa che implementa una strategia di fidelizzazione uno strumento relazionale in grado di incrementare il livello di qualità del servizio. Mediante un approccio personalizzato è possibile gestire il cliente individualmente, sviluppando relazioni altamente fiduciarie. Se l'operatore, durante la conversazione, riesce a visualizzare tutte le informazioni utili sul cliente, il colloquio risulterà essere molto più personalizzato e la qualità percepita del servizio crescerà consistentemente.

L'integrazione dello strumento call center con le nuove tecnologie (internet in primis), consente di interagire con il cliente attraverso più vie:

- *Videoconferenza*: possibilità di effettuare un contatto diretto visivo con il cliente;
- *Chat*: possibilità di sviluppare un contatto interattivo in tempo reale;
- *Collaborazione via web*: tramite sito internet il cliente richiede assistenza, seguendo specifiche procedure guidate;

Questa evoluzione prende il nome **Contact Center** poiché tramite esso il cliente può mettersi in contatto sia attraverso canali sincroni (telefono e Web), sia attraverso canali asincroni (posta). La molteplicità di canali garantisce la possibilità di svolgere efficacemente sia attività inbound (chiamate in entrata) sia attività outbound (chiamate in uscita). Tuttavia un complesso sistema di Contact Center risulta essere alquanto costoso e per questo motivo esso è implementato solo in medio-grandi imprese caratterizzate dall'aver relazioni ricorrenti e profittevoli con i clienti.

- **Corrispondenza**. La comunicazione avviene per mezzo di un testo scritto su carta, fax, e-mail o SMS. Il canale della corrispondenza presuppone la presenza di un'organizzazione di operatori in grado di esaminare le richieste dei clienti proponendo opportune azioni. Più recentemente però, tecnologie di riconoscimento ed analisi del testo hanno permesso di interpretare il significato dei messaggi ed individuare automaticamente le azioni da intraprendere.

1.3.3.1 SMS: un canale innovativo

Nel paragrafo che segue saranno descritte le caratteristiche di uno dei canali di contatto mobile ad oggi più innovativi e che ha largamente preso piede negli ultimi anni: l'SMS. Il successo di tale strumento di contatto è garantito dal fatto che, in un contesto tecnologico in continua evoluzione, il telefono cellulare risulta essere in grado di raggiungere gran parte della popolazione, godendo di forti caratteristiche di affidabilità ed ubiquità.

Da recenti studi dell'Osservatorio di Mobile Marketing e Service del Politecnico di Milano è emerso che l'SMS si conferma il canale più utilizzato dalle aziende nella

gestione della relazione con il cliente, in particolare in ambito di gestione del database contatti e di operazioni promozionali.

In Italia il mercato degli SMS è in continua espansione, ciò dimostra come le aziende continuino apprezzare il mobile come mezzo di comunicazione efficace, in opposizione ai canali tradizionali. Inoltre, il fatto che le imprese seguitino ad investire nella costituzione di sempre più completi customer database giustifica l'uso degli SMS per l'invio di comunicazioni ai propri clienti.

Tutte le attività connesse all'uso dei messaggi di testo mirano al massimo sfruttamento delle caratteristiche del canale Mobile (tabella 1.2), al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori, aumentandone la soddisfazione e fedeltà. Rifacendosi ai risultati di ricerca dell'Osservatorio di Mobile Marketing e Service del Politecnico di Milano, le principali caratteristiche di un canale di comunicazione che sfrutta gli SMS sono:

Personalizzazione	Più la comunicazione con il cliente è personalizzata più la qualità percepita del servizio aumenta. L'invio di SMS che si adattano alle specifiche esigenze del target individuato presuppone un'integrazione fra i sistemi di contatto mobile ed il customer database, utile alla profilatura della clientela.
Interazione	Il canale Mobile facilita la comunicazione bidirezionale. Un esempio di interattività può essere riferito ad un servizio di risposta automatico tramite SMS, in relazione a determinate richieste del cliente. La comunicazione diretta ed immediata, anche se automatizzata, è molto apprezzata dagli utenti.
Immediatezza	Una delle peculiarità più forti legata agli SMS è l'immediatezza sia di invio che di ricezione degli stessi. Ad esempio gli alert tramite SMS hanno una grande efficacia proprio per questo motivo.
Comodità	Il canale Mobile ha degli indubbi vantaggi legati alla sua semplicità d'uso. Inviare SMS è molto semplice e lo è altrettanto leggerli tramite un qualunque terminale mobile.

Tabella 1.2 – Le caratteristiche del canale mobile: SMS

In genere è possibile classificare i benefici ottenibili da attività di Mobile Marketing in due macro categorie: benefici tangibili e intangibili. I primi si riferiscono a tutte quelle azioni che hanno un diretto impatto sui ricavi/costi dell'impresa, mentre i secondi sono relativi ad attività il cui output non impatta in modo diretto sui risultati d'impresa. Di seguito verranno elencati alcuni dei benefici che è possibile trarre dallo sfruttamento del canale comunicativo mobile ed in particolare degli SMS.

Benefici tangibili

I benefici tangibili legati all'uso del canale mobile si ripercuotono su due macro obiettivi: l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione dei clienti acquisiti.

Nei paragrafi precedenti (par. 1.3.1) si è visto come la numerosità dei clienti e la fidelizzazione siano componenti essenziali in una strategia di Customer Relationship Management, ed è per questo motivo che il canale mobile diventa un'ottima opportunità per ottenere successo in tale ambito:

- **Acquisire nuovi clienti.** L'obiettivo di ampliamento del proprio parco clienti può essere perseguito seguendo due strade: generazione di contatti e conversione dei prospect in clienti effettivi. La prima via è in genere poco legata all'uso di SMS, bensì ad altri canali mobile come il display advertising su Mobile Internet. La seconda invece segue una modalità tradizionale che prevede l'invio di SMS ad un database di prospect (solitamente di terze parti) al fine di stimolare azioni di call to action da parte del potenziale cliente: egli fornisce il consenso, tramite SMS di risposta, ad essere ricontattato per avere informazioni ulteriori relative al prodotto/servizio proposto.
- **Fidelizzare.** Il mobile è utile mezzo per il rafforzamento dei rapporti e delle relazioni con i clienti. Esso favorisce azioni di cross ed up selling. Un esempio è proprio l'invio di SMS con contenuti promozionali volti a stimolare nuovi acquisti. Viene dunque utilizzato un customer database dal quale, tramite profilatura della clientela, vengono pianificate specifiche azioni. Ovviamente per far ciò è necessario che l'impresa possieda un sistema CRM di supporto.

Benefici intangibili

Per quanto concerne i benefici intangibili essi sono riassumibili mediante concetti principali, immagine/brand awareness e customer experience:

- **Brand.** Migliorare la propria immagine agli occhi del cliente è uno degli obiettivi principali della strategia relazionale. Tramite l'uso degli SMS è possibile inviare messaggi di puro branding volti esclusivamente ad incrementare il valore percepito del marchio.
- **Customer Experience.** La customer experience può essere migliorata sia aumentando il livello di servizio offerto, sia creando una relazione attiva e partecipativa con il cliente. Aumentare il livello percepito del servizio non è semplice ma, il più delle volte, l'invio di SMS informativi ai contatti del proprio database CRM può contribuire al raggiungimento dell'obiettivo. La ricezione da parte del cliente di messaggi altamente profilati e personalizzati (alerts per promuovere eventi specifici, comunicare aperture eccezionali dei punti vendita, e così via) viene apprezzata molto spesso. Infine, per quanto riguarda il coinvolgimento attivo del cliente è possibile fare l'esempio dell'invio di SMS che rimandino a pagine di mobile-web contenenti informazioni o contenuti omaggio.

Di seguito alcuni esempi di utilizzo degli SMS e dei relativi benefici attesi:

BENEFICI TANGIBILI

BENEFICI INTANGIBILI

Acquisizione Clienti

Brand Awareness

- Invio di SMS ad un database di prospect, al fine di stimolare azioni di call to action da parte del potenziale cliente.
- Invio di SMS di puro branding volti esclusivamente ad incrementare il valore percepito del marchio.

Fidelizzazione

Customer Experience

- Invio di SMS con contenuti promozionali volti a stimolare nuovi acquisti ed aggiornare il cliente sulle ultime offerte. Favorisce azioni di cross/up selling.
- Invio di SMS che consentano di ottenere sconti/agevolazioni (esempio: sconti alle casse di un supermercato).
- Invio di SMS informativi, altamente profilati, ai contatti del proprio database. Ad esempio per ricordare eventi speciali, appuntamenti, fiere.
- Invio di SMS per sondaggi volti a migliorare il servizio offerto.
- Invio di SMS che traccino gli ordini del cliente e diano informazioni sullo stato di evasione dell'ordine.

2. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT E LA LEVA TECNOLOGICA

2.1 Strategia e tecnologia

Fin adesso ci si è soffermati sul concetto di Customer Relationship Management inteso come strategia di business figlia di una cultura d'orientamento al cliente a trecentosessanta gradi. Ciò che si è voluto evidenziare nel precedente capitolo è che il CRM è in primis una strategia e un'organizzazione per la gestione delle relazioni e solo secondariamente una tecnologia. La tecnologia è un fattore abilitante indispensabile, ma per quanto fondamentale possa essere rimane ugualmente uno strumento: a un'impresa non basta aver installato un applicativo CRM per riuscire ad attuare una strategia vincente (Schael, 2008).

Affinché la strategia abbia successo è necessario integrare i propri processi di business al fine di gestire meglio la relazione del cliente lungo tutta la filiera: è partendo da questa considerazione che si sviluppano i presupposti di integrazione di applicativi ERP (gestione operativa) con applicativi CRM (gestione dei rapporti con la clientela) secondo i canoni di quella che può essere definita una catena di servizio.

2.2 Architettura di un sistema CRM: modulo operativo, analitico e direzionale

Come già detto nei paragrafi 1.2 e 1.3, una strategia di Customer Relationship Management si fonda sull'idea base che il cliente divenga elemento centrale della strategia d'impresa. Secondo tale prospettiva, un sistema CRM si propone di incrementare la profittabilità attraverso una fidelizzazione di lungo periodo dei clienti.

Un sistema di Customer Relationship Management sarebbe infattibile senza l'ausilio di supporti informatici in grado di immagazzinare e gestire tutte le informazioni legate ai flussi di scambio tra cliente e impresa.

Il punto cardine di un progetto CRM è dunque quello di selezionare in modo corretto tutti quei dati dalla cui elaborazione possa emergere, in modo chiaro, il profilo del cliente. Tale fase prevede l'implementazione di un'infrastruttura tecnologica che

consenta di gestire un enorme quantitativo di dati e informazioni provenienti da molteplici fonti/canali.

Pertanto, con architettura, si vuole intendere un insieme di strumenti informativi e di servizi che favoriscano l'efficienza e l'efficacia dei processi mediante cui l'impresa genera valore sviluppando conoscenza sui clienti.

L'infrastruttura tecnologica è costituita da un insieme di blocchi fondamentali (Farinet, Ploncher, 2002) che:

- Raccolgono informazioni di varia origine sui clienti;
- Raccolgono informazioni dai sistemi di Business Intelligence;
- Pongono a diretto contatto con la clientela, sviluppando con essa interazioni dinamiche;

L'insieme dei dati e delle informazioni sui clienti, provenienti da molteplici fonti (ERP, database aziendali, Customer Interaction Systems), vengono decodificate da strumenti di business intelligence che le interpretano sviluppando conoscenza. La conoscenza ottenuta è convogliata all'interno di sistemi informativi dedicati all'interazione con il cliente (attività di vendita, contatto, e così via).

I sistemi CRM sono costruiti secondo una logica modulare mediante cui ogni processo viene supportato da un singolo modulo applicativo che racchiude tutte le funzioni atte a supportare determinate attività.

In particolare l'insieme dei moduli che informatizzano i canali di contatto con i clienti è detto CRM operativo. Tutti i moduli del CRM operativo condividono una medesima base di dati sui clienti e sui prodotti/servizi ed hanno lo scopo di sostenere i contatti con il cliente secondo un paradigma di multicanalità.

Esistono altre due suite di moduli dette CRM analitico e CRM direzionale: quello analitico crea conoscenza sul cliente utilizzando metodologie di Business Intelligence e un insieme di altre tecnologie d'analisi (DataWarehouse, Data Mining, Reporting); quello direzionale consente di informatizzare un sistema di controllo di gestione orientato al cliente che monitori gli scostamenti dei risultati dagli obiettivi prefissati affiancandosi al tradizionale sistema di controllo di gestione budgetario.

Vi è dunque una dipendenza intrinseca tra le varie suite (Fig. 2.1), in sintesi (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009):

- il CRM **operativo** dipende da quello analitico per una serie d'informazioni che rendono efficace il rapporto con il cliente. Difatti gestisce il contatto durante

tutto il ciclo di vita della relazione e informatizza i canali attraverso cui i contatti stessi avvengono;

- il CRM **analitico** dipende da quello operativo per tutti i dati di base. Informatizza l'analisi della clientela e fornisce informazioni a supporto dei processi di marketing e delle attività di CRM operativo;
- il CRM **direzionale**, come ogni sistema di controllo, dipende dall'alimentazione del CRM operativo e analitico e permette al management di pianificare e controllare le performance dell'azienda verso il cliente monitorando variabili quali il ROI, il livello di servizio e la soddisfazione della clientela.

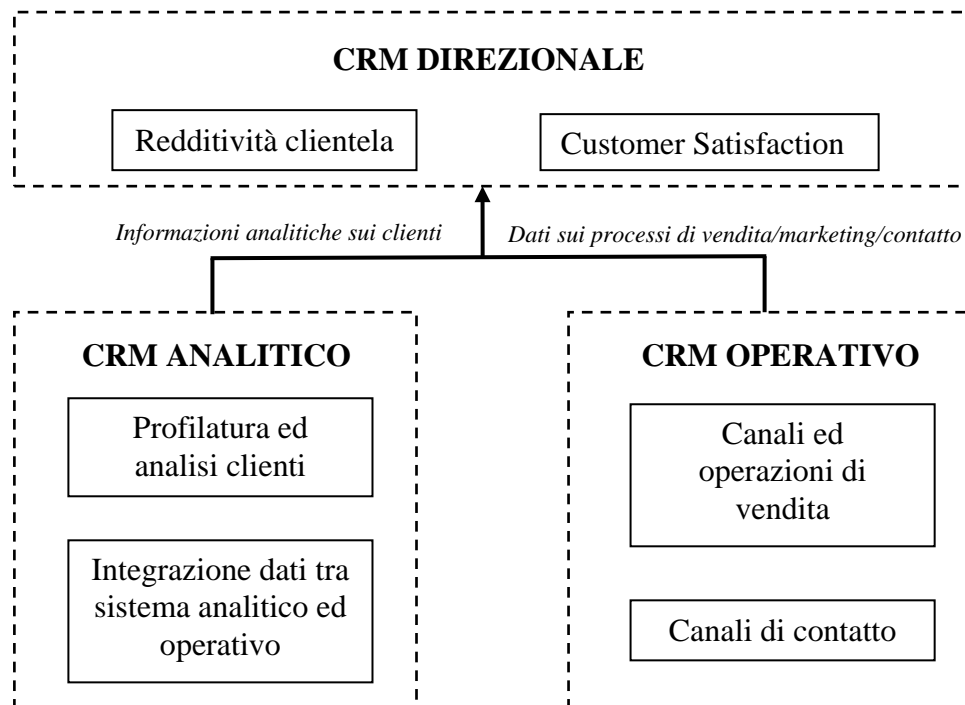


Fig. 2.1 – Uno schema di suite CRM

2.2.1 Accenni al Data Warehousing e al Data Mining

Ogni sistema di Customer Relationship Management è incentrato su un archivio dati integrato con i vari sistemi e canali informativi supplementari detto Data Warehouse.

Un'architettura di DW nasce con lo scopo di sfruttare tutte le informazioni che coinvolgono le attività aziendali, al fine di supportare i processi decisionali. I dati vengono opportunamente elaborati da appositi strumenti di Business Intelligence che creano conoscenza, migliorando così le prestazioni dei processi di business.

A valle di una data warehouse si colloca normalmente un ulteriore raccoglitore di dati che prende il nome di Data Mart. Si tratta di un sottoinsieme logico o fisico del DW e contiene dati specializzati a seconda dell'area/ambito oggetto d'analisi.

I dati da soli non sono in grado di guidare in modo esplicito i manager nelle decisioni strategiche ed operative. Sorge la necessità di trasformarli in informazioni strutturate che possano essere analizzate in modo rigoroso. Una volta avute a disposizione indicazioni dettagliate sul singolo cliente (o su un segmento di clientela), sarà possibile personalizzarne il rapporto in ottica di conseguimento di una strategia relazionale di marketing.

Uno dei processi di estrazione di informazione più usati in ambito di Business Intelligence è il data mining. Esso è in genere utilizzato per profilare la clientela, permettendo di generare cluster di acquirenti con caratteristiche omogenee.

In particolare, le attività di data mining fanno parte di un processo iterativo volto all'analisi di consistenti moli di dati, con l'obiettivo di individuare schemi significativi, tendenze, relazioni e regole a supporto dei processi decisionali (fig. 2.2).

Il data mining ha natura iterativa poiché consta di azioni che prevedono possibili retroazioni e conseguenti ripetizioni (Vercellis, 2006). Un'analisi di tal genere implica l'operatività di numerosi esperti che si avvalgono di modelli matematici: la componente umana è essenziale poiché al termine dell'analisi bisogna verificare che le informazioni estratte non conducano a conclusioni prive di fondamento alcuno.

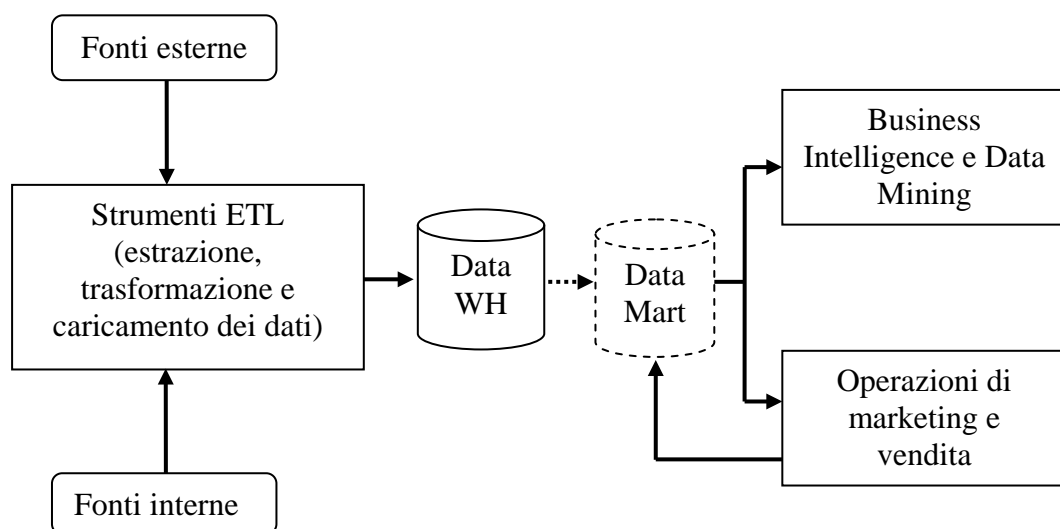


Fig. 2.2 – Architettura di una Data Warehouse a supporto del CRM

Il processo operativo di DM si articola nelle seguenti fasi:

- Raccolta dei dati;
- Analisi dei dati;
- Sviluppo di modelli matematici di apprendimento;
- Concretizzazione di azioni basate sulle conoscenze acquisite.

I metodi di apprendimento sono induttivi, vale a dire basati su esempi e serie storiche di dati. Avremo una prima fase di interpretazione volta ad identificare schemi di regolarità nei dati ed una seconda fase di predizione volta a prevedere il valore che una variabile causale assumerà in futuro (ad esempio si potrebbe pensare di stimare la probabilità che un cliente sposti le proprie preferenze verso determinati prodotti/servizi sostitutivi).

I dati in input al processo di DM possono provenire da svariate fonti e richiedere quindi un'operazione di integrazione delle stesse. Le fonti possono essere esterne, interne o una combinazione delle due.

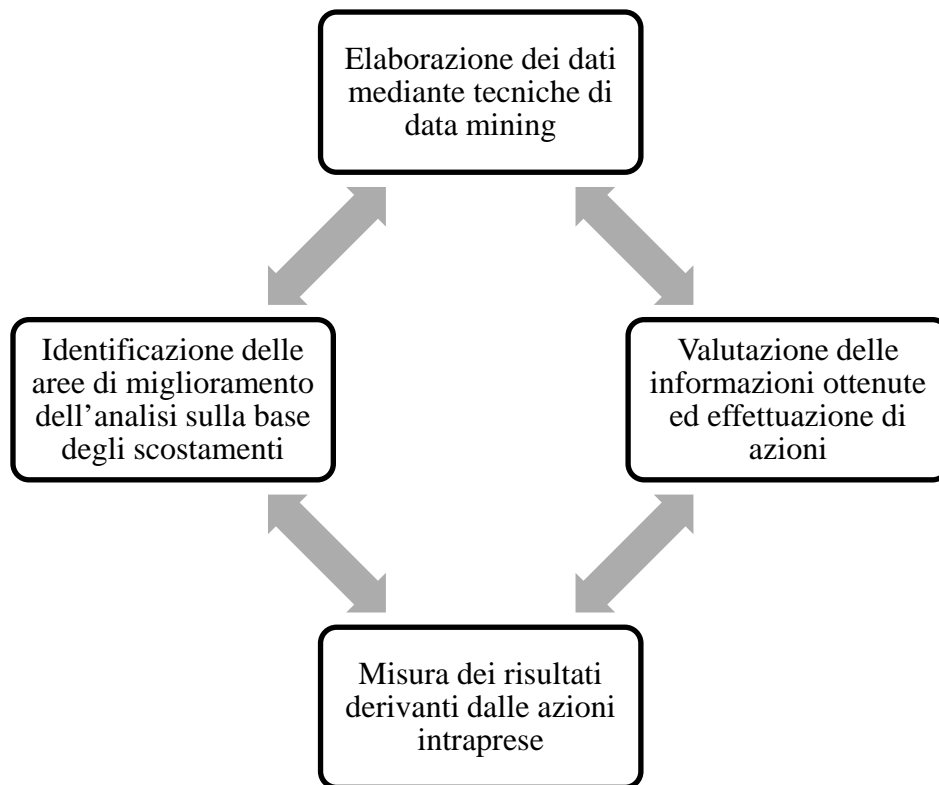


Fig. 2.3 – Processo di data mining

2.3 Il processo di adozione di un sistema informativo CRM

Una volta stabilita la necessità di attivare una strategia customer oriented è necessario delineare il corretto processo di adozione del sistema CRM. Una non adeguata definizione di tale processo può portare al fallimento dell'implementazione della soluzione: pensare di acquistare un applicativo CRM e installarlo direttamente sui propri terminali aziendali con l'idea di raggiungere risultati vincenti è totalmente sbagliato. Il più delle volte la mancanza di una razionalizzazione del processo d'adozione porta a pesanti risultati negativi che si ripercuotono lungo tutta la catena del valore.

A seguito di valutazioni sia empiriche che di letteratura (Amarilli, Brambilla, Schgor, 2004) si è riuscito ad individuare una serie di passaggi che portano a una corretta contestualizzazione di una soluzione CRM all'interno dell'impresa:

Coinvolgimento e incitamento culturale dell'azienda

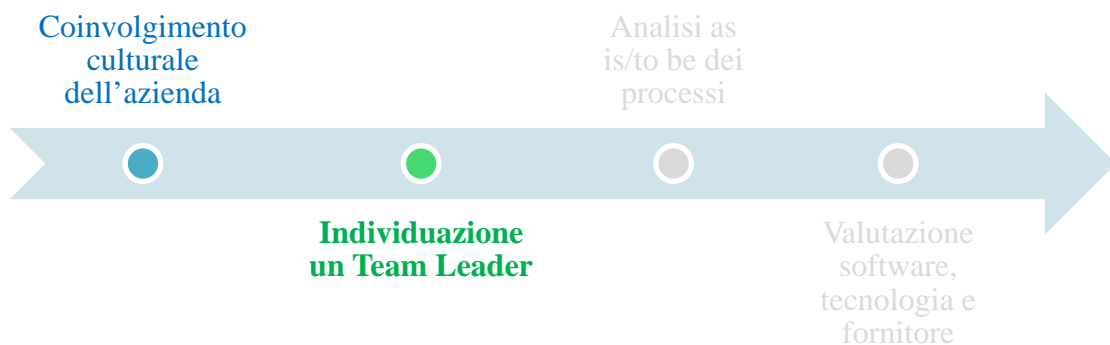


Coinvolgere l'intero organico aziendale nel processo di adozione del sistema è una delle attività determinanti il successo di un progetto CRM. Esso, come già accennato nel primo capitolo, prevede una forte integrazione tra i vari processi aziendali e dunque deve necessariamente coinvolgere le diverse aree funzionali. È importante che tutti siano focalizzati sul medesimo obiettivo e che diano supporto in fase di reperimento delle informazioni che precedono l'effettiva valutazione della soluzione da adottare.

La collaborazione deve essere promossa costantemente ed il sistema CRM da implementare deve essere accettato e convalidato da tutti gli utenti che dovranno utilizzarlo nell'immediato futuro.

Persuadere tutti i membri di un'impresa del fatto che sia necessario implementare una strategia CRM è un passo vitale affinché ci sia una speranza di successo del progetto. Tutti dovranno essere mantenuti informati sullo stato del piano di lavoro affinché si possa stimolare la partecipazione e ridurre al minimo eventuali divergenze tra le parti. La collaborazione e l'integrazione si ripresentano come chiavi essenziali per il raggiungimento del massimo risultato d'impresa in ottica di lungo periodo.

Individuazione di un team leader

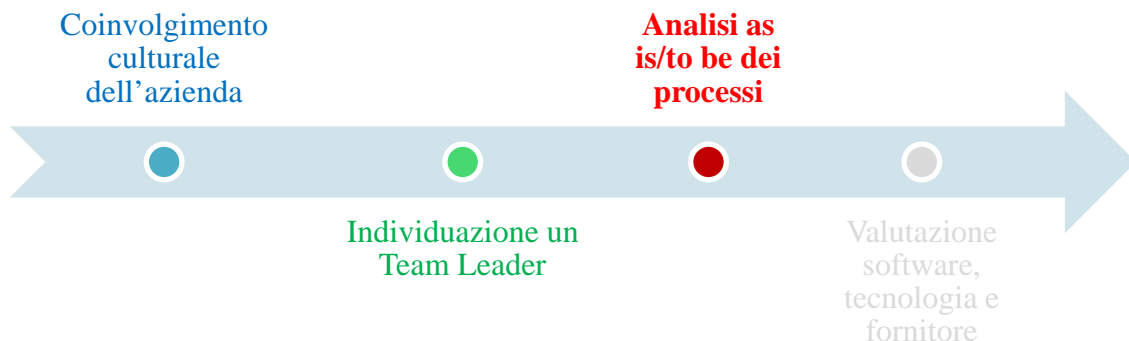


Senza la presenza di un responsabile di progetto che coordini le attività e le fasi processuali si rischia di sprecare risorse inutili (sia monetarie che umane), senza raggiungere un risultato vincente. Il responsabile ha il compito di analizzare le possibilità, prendere decisioni, diffondere i concetti del CRM in tutta l'azienda, definire i ruoli di tutti coloro che parteciperanno attivamente al progetto come membri del gruppo. In genere il team di analisi e progettazione è così composto:

- *Manager*: il management guida, motiva e supervisiona ogni fase del progetto. Ha il compito di valutare le varie soluzioni e scegliere quella che maggiormente si adatta agli obiettivi strategici dell'impresa, garantendo ridotti tempi di durata del progetto, ridotti costi di implementazione ed una maggiore efficienza dei processi di business;

- *Personale informatico*: il personale informatico partecipa al team di sviluppo con lo scopo di specificare, selezionare e personalizzare il CRM. Grazie alle proprie competenze è in grado di dare supporto al management in fase di proposizione delle possibili soluzioni. Non può trascurare di partecipare a nessuna fase del progetto poiché deve acquisire, più di chiunque altro, un ottimo livello di conoscenza del sistema scelto ed implementato;
- *Personale commerciale e marketing*: le aree vendite e marketing rappresentano la categoria di utenti che utilizzeranno in primis il sistema. L'applicativo da implementare dovrà essere sia rigido dal punto di vista procedurale, sia flessibile e di facile utilizzo per i vari utenti. Il personale deve essere in grado di assimilare le funzionalità del nuovo strumento nel minor tempo possibile affinché le prestazioni del processo di vendita possano effettivamente migliorare;
- *Consulente esterno*: l'ultimo personaggio, non sempre presente nei team di sviluppo di un CRM, è il consulente esterno. Egli è un esperto in genere anche fornitore di soluzioni CRM, ragion per cui, qualora partecipi al progetto, dovrà collaborare per migliorare ed approvare le specifiche funzionali della soluzione adottata.

Analisi dei processi “as is” e definizione “to be”



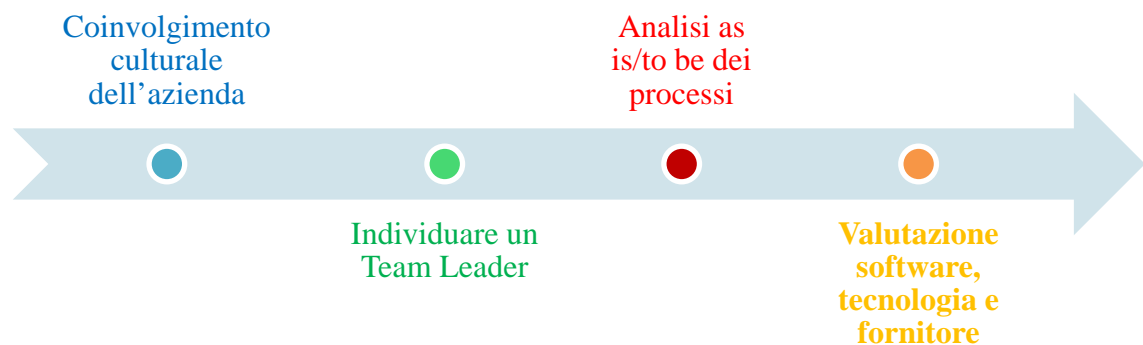
Analizzare la situazione attuale dei processi presenti in azienda, determinando eventuali azioni di re-engineering, è una delle principali attività del processo d'adozione di un

sistema CRM.

Sarà necessario effettuare una serie di incontri con i vari responsabili funzionali (vendite, marketing, e così via) ed interrogarli riguardo alle necessità di miglioramento dei processi stessi. Ogni funzione potrebbe avere degli obiettivi diversi dall'altra ed è dunque necessario fare una mappatura dei processi al fine di individuare eventuali obiettivi e margini di miglioramento comuni.

Una volta identificata la situazione "as is" dei processi, si analizzano tutte le problematiche raccolte tentando di identificare quali funzioni aziendali necessiteranno di una rivisitazione del processo ed eventualmente un'automatizzazione dello stesso (situazione "to be"). Adottare un sistema CRM senza aver prima effettuato tale analisi può portare al fallimento del progetto stesso.

Il piano operativo



A seguito dell'analisi e mappatura preventiva dei processi sarà necessario definire un piano d'azione che guidi le varie scelte del responsabile durante tutto il progetto. In genere sono tre le macro fasi che riassumono il piano: valutazione del software, della tecnologia e del fornitore. Tutte queste componenti non sono assolutamente indipendenti tra di loro:

- La valutazione del software e della tecnologia è legata alle fasi di ricerca ed analisi della soluzione. La ricerca consta nell'elaborare e nell'identificare una lista di possibili soluzioni. È necessario contattare svariati fornitori al fine di avere una discreta possibilità di scelta.
- La valutazione della soluzione richiede il confronto tra le specifiche che il CRM dovrebbe implementare e le soluzioni effettivamente a disposizione. Prima di

valutare una qualunque scelta è fondamentale avere una dimostrazione effettiva delle funzionalità del singolo applicativo al fine di verificare empiricamente le reali caratteristiche.

- Per completare la valutazione sarà necessario analizzare l'impatto che la soluzione ha in termini di costi. In genere la maggior parte dei costi è legata alla consulenza ed alla scelta della tecnologia da adottare, la restante parte di consumo di risorse è legata invece all'effettiva implementazione ed alla formazione del personale.

Il software e la tecnologia

Il software che andrà a svolgere la funzione di CRM deve essere coerente con la strategia di Customer Relationship Management pensata dall'azienda e deve dunque supportare quelle che, nel capitolo precedente, sono state definite come le componenti chiave di tale strategia (fidelizzazione, contatto con il cliente, gestione della relazione/informazioni, servizi di post vendita, integrazione con i processi interni).

Un software CRM deve essere composto da una serie di moduli che permettano di gestire le vendite, le azioni di marketing, le azione di contatto, l'assistenza e manutenzione del servizio/prodotto, il workflow dei processi e la reportistica. In genere non esistono soluzioni personalizzate, per cui ogni applicativo può o no contenere più funzionalità di un altro, l'importante è che esso sia scalabile.

Per quanto riguarda la tecnologia del sistema invece, in genere si prediligono applicativi che meglio si adattano all'infrastruttura informatica già presente. Deve essere possibile effettuare la sincronizzazione con le varie repository presenti in azienda e l'integrazione con altri sistemi gestionali (ad esempio il sistema di gestione amministrativa).

In sintesi, è possibile riassumere e schematizzare i passaggi successivi alla scelta finale della soluzione da implementare (Fig. 2.4).

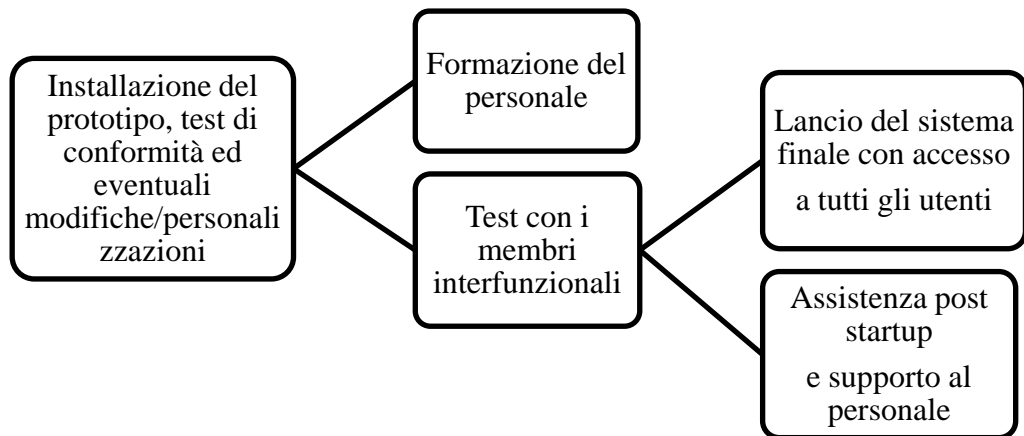


Fig. 2.4 – Le fasi finali d’implementazione

2.3.1 Proposta metodologica per la valutazione delle prestazioni

Nel seguente paragrafo sarà proposta una metodologia a supporto della valutazione delle prestazioni e dei risultati legati all’introduzione di un sistema informativo CRM all’interno di un’impresa, con particolare riferimento al settore dei servizi in cui le strategie di Customer Relationship Management hanno avuto un’elevata penetrazione. L’analisi delle prestazioni cui si vuole dare supporto ha essenzialmente due macro scopi:

- Fornire elementi sia quantitativi sia qualitativi per le fasi di diagnosi di un sistema/processo nonché per un’eventuale riprogettazione.
- Definire le prestazioni rilevanti per il monitoraggio del processo/sistema modellizzando un cruscotto d’indicatori che ne descriva il funzionamento secondo una logica di KPI (Key Performance Indicators).

Lo schema di riferimento che si è ipotizzato (fig. 2.5) articola le prestazioni in tre categorie: *indicatori di tempo, indicatori di costo e indicatori di efficacia sul cliente.*

Si è deciso di porre l’attenzione proprio su determinati indici ipotizzando che essi rappresentino, in modo più o meno diretto, alcune delle principali determinanti di successo legate all’implementazione di un sistema CRM all’interno di un’impresa:

ridurre i *tempi* del ciclo di vendita incrementando la *soddisfazione* della clientela e la *qualità* percepita del servizio, garantendo *costi* contenuti.

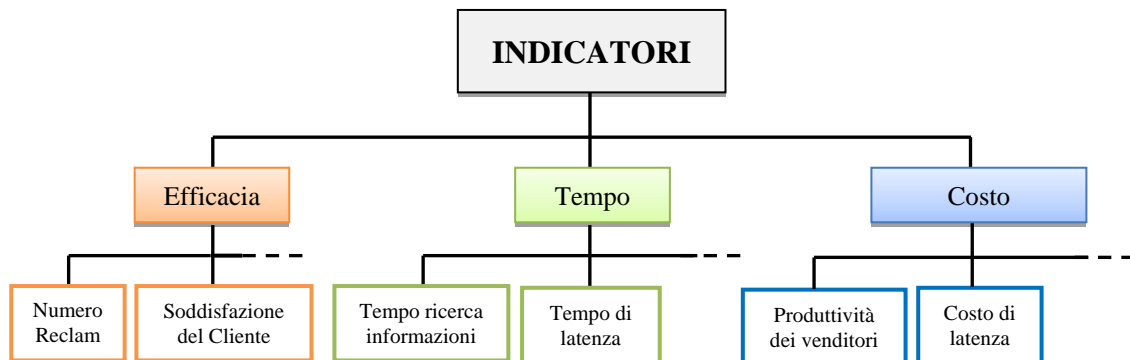


Fig. 2.5 – Albero degli indicatori

Le ipotesi che hanno portato alla scelta di tali macro categorie si basano sia su valutazioni di letteratura (Bracchi, Motta, 1997, Bracchi, Francalanci, Motta, 2009) sia su rilevazioni empiriche personalmente effettuate presso una realtà aziendale operante nel settore dei servizi e in particolare in quello delle telecomunicazioni.

In tale ambito si è visto che una delle attività più critiche legate all'uso dello strumento CRM è proprio la gestione degli ordini. In assenza di un ben organizzato processo di gestione della vendita il rapporto con il cliente viene penalizzato fortemente poiché tale processo presuppone la presenza di un'intensa relazione con la clientela stessa (negoziazione/configurazione delle offerte su prodotti/servizi, acquisizione dei dati contrattuali, notifica attivazione/disattivazione servizi, definizione modalità di pagamento, e così via). Per tanto, nel modello che segue si è deciso di proporre degli indicatori a supporto del processo di gestione ordini, pur precisando che lo schema può, tramite opportune variazioni, essere esteso ad ulteriori processi di Customer Relationship Management (es: Customer Care).

Gli elementi considerati in fase d'individuazione degli indicatori sono correlati a quelli che sono stati ritenuti i principali fattori critici di successo per un'azienda che adotta un sistema informativo di Customer Relationship Management. Tali fattori possono essere definiti come quegli ambiti in cui l'impresa deve sempre operare al meglio per avere successo e un profitto duraturo (Locatelli, 2011).

In particolare, i fattori evidenziati tramite analisi empiriche (es: interviste dirette ai responsabili di processo presso una realtà aziendale del settore delle telecomunicazioni)

e di letteratura (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009, Locatelli, 2011, Plebani, 2011) sono i seguenti:

- **Livello di qualità e servizio al cliente:** è direttamente legato agli indicatori d'efficacia in quanto questi misurano la capacità di soddisfare le esigenze d'uso del cliente nonché la qualità percepita.
- **Efficienza di processo:** è direttamente legata agli indicatori di costo in quanto questi misurano il consumo e l'allocazione delle risorse utilizzate nonché i relativi costi associati.
- **Puntualità e flessibilità al cliente:** sono in parte legate sia agli indicatori di tempo sia a quelli di efficienza/costo in quanto misurano i tempi di attraversamento/risposta nonché la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti con tempi e costi contenuti.

Sulla base di quanto detto è possibile ora evidenziare una relazione tra i fattori critici di successo individuati e gli indici rappresentati nella figura 2.5. Mediante un "allineamento" dei fattori con gli indicatori è possibile mostrare quali sono i legami che intercorrono tra di essi. Per eseguire l'allineamento si utilizzerà uno schema tabellare (tab. 2.3) che indichi a ogni incrocio se vi è o no legame tra l'indicatore e il fattore considerato (Bracchi, Motta, 1997, Plebani, 2011).

Indicatore / Fattore Critico	Livello di qualità e servizio al cliente	Efficienza di processo	Puntualità e flessibilità al cliente
Indicatore A	X		X
Indicatore B		X	
Indicatore C	X		X
Indicatore D		X	

Tab. 2.3 – Esempio di allineamento fattori/indici

Gli indicatori possono essere descritti secondo vari livelli di dettaglio. In particolare si è deciso di dare una prima rappresentazione a elenco che visualizzi tutti gli indicatori e successivamente una rappresentazione tramite schede riepilogative (Locatelli, 2011,

Bracchi, Francalanci, Motta, 2009) che descrivano singolarmente i vari indici in termini di:

- a. *Classe di appartenenza*: efficacia, tempo, efficienza/costo.
- b. *Nome dell'indicatore*.
- c. *Importanza dell'indicatore*: spiega il perché è stato scelto tale indicatore.
- d. *Descrizione dell'indicatore*: descrive la modalità di valutazione dell'indicatore.
- e. *Metrica*: definisce la formula di calcolo numerico dell'indicatore.

È bene inoltre rilevare che tra tutti gli indicatori proposti nel seguente modello di valutazione è plausibile che in fase di analisi essi non siano considerati nel loro insieme, bensì siano selezionati sulla base delle caratteristiche proprie del processo studiato, della soluzione implementata e degli obiettivi d'analisi.

Alcuni dei principali criteri di scelta dei KPI che possono essere utilizzati dal decisore sono i seguenti (Glucksmann, Maggiolini, 2004, Locatelli, 2011):

- Legame con i fattori critici: indica quanto l'indicatore impatta sui fattori critici rilevati.
- Misurabilità: l'indicatore deve essere misurabile tramite una metrica ben definita.
- Disponibilità dei dati: il calcolo dell'indicatore deve richiedere dati facilmente reperibili.
- Tempestività: l'indicatore deve produrre il risultato in "tempo utile" per potere tempestivamente intervenire con azioni correttive.
- Semplicità: l'indicatore deve produrre risultati intuitivamente comprensibili agli utenti.

Al termine del paragrafo sarà proposta una metodologia per la selezione degli indicatori rilevanti: una volta effettuata la selezione sarà possibile valutarli numericamente e utilizzarli a supporto del processo di analisi.

Indicatori di Tempo

Gli indicatori di tempo sono quegli indici atti a misurare i tempi di attraversamento, di esecuzione delle attività, di risposta al cliente e così via. L'utilizzo degli indicatori di

tempo può essere finalizzato alla misurazione sia del servizio offerto al cliente sia delle performance interne di processo/sistema legate al consumo della stessa risorsa tempo.

In questa sede si è deciso di considerare quattro indicatori (fig. 2.6) legati essenzialmente al processo di gestione delle vendite e dell'inserimento delle offerte/ordini a sistema. Tale scelta è stata principalmente dettata da considerazioni empiriche legate ad analisi di alcuni casi studio correlati all'uso di sistemi CRM nel settore delle telecomunicazioni (Batenburg, Tromp, Versendaal, 2006).

Gli indicatori individuati sono:

- Tempo di ricerca informazioni
- Tempo d'inserimento ordine
- Tempo di latenza
- Tempo di evasione ordine

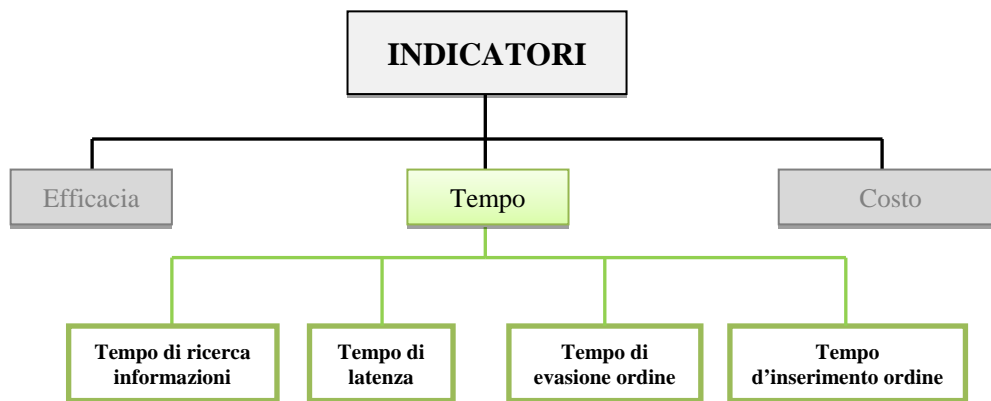


Fig. 2.6 – Albero degli indicatori di tempo

Dall'allineamento degli indici con i fattori critici di successo ne consegue il risultato mostrato in tabella 2.2.

Indicatore / Fattore Critico	Livello di qualità e servizio al cliente	Efficienza di processo	Puntualità e flessibilità al cliente
Tempo di ricerca informazioni	X	X	
Tempo di latenza		X	
Tempo di evasione ordine	X	X	X
Tempo d'inserimento ordine		X	X

Tab. 2.4 – Allineamento fattori critici/indicatori di tempo

Quanto esposto sta a indicare che:

- L'indicatore *tempo di ricerca informazioni* è correlato con i fattori critici d'efficienza e servizio al cliente poiché una riduzione di tale tempo permette sia di migliorare la produttività delle risorse umane addette alla ricerca dei dati sia di ridurre il tempo di risposta atteso dal cliente in seguito alla richiesta d'informazioni (es: chiamata al Call Center con richiesta informazioni).
- L'indicatore *tempo di latenza* è correlato al fattore critico d'efficienza poiché una riduzione di tale tempo comporta un incremento di produttività delle risorse umane e quindi una migliore saturazione delle risorse.
- L'indicatore *tempo d'evasione ordine* è correlato a tutti e tre i fattori evidenziati poiché una riduzione di tale tempo comporta sia una maggiore efficienza nello svolgimento delle attività sia un incremento di servizio al cliente sia, conseguentemente, una maggiore puntualità nell'evasione delle richieste.
- L'indicatore *tempo d'inserimento ordine* è correlato con i fattori d'efficienza poiché impatta sulla produttività degli operatori commerciali.

Viene ora riportata un'ulteriore rappresentazione degli indicatori di tempo in forma tabellare.

TEMPO	
Tempo di ricerca (TR) informazioni	
Importanza	Influenza direttamente la produttività degli operatori e permette di monitorare anche l'efficienza nell'utilizzo del tempo attraverso l'uso combinato di altri indicatori. Riuscire ad ottenere bassi tempi di ricerca può garantire un maggiore livello di servizio percepito dal cliente.
Descrizione	È il tempo complessivamente impiegato per rintracciare la scheda informativa di un determinato cliente o, in alternativa, una qualunque altra informazione utile allo svolgimento di un'attività.
Metrica	IDEALMENTE: TR= (Tempo medio di ricerca)*(N. ricerche giornaliere)

TEMPO	
Tempo d'inserimento di un ordine (TO)	
Importanza	Influenza direttamente l'efficienza. Permette di monitorare l'efficienza nell'utilizzo del tempo attraverso l'uso combinato di altri indicatori e può essere utile per valutare, note le prestazioni dell'applicativo CRM adottato, la produttività dell'operatore. Difatti tempi di inserimento bassi permettono di ottimizzare le prestazioni e consentono, a parità di intervallo temporale, di inserire a sistema un maggior numero di contratti.
Descrizione	Quantifica quanto tempo, nell'unità di tempo, viene impiegato dalla funzione commerciale per digitare gli estremi di un ordine(attivazione, disdetta, trasloco, etc...) all'interno del CRM e ad avviare i processi di evasione.
Metrica	IDEALMENTE: TO = (Tempo medio d'inserimento ordine)*(N. ordini inseriti)

TEMPO	
Tempo di latenza (TL)	
Importanza	Impatta direttamente sui costi di latenza , limitando di fatto l'uso di risorse umane ed economiche.
Descrizione	Stima il tempo trascorso ogni volta che il superamento di una fase di processo richiede un'informazione posseduta da un soggetto diverso da colui che sta svolgendo l'attività stessa.
Metrica	IDEALMENTE: TL = (Tempo medio di attesa)*(N. richieste per informazioni mancanti)
N.B.	Il "tempo medio di attesa" è il tempo che mediamente un operatore deve attendere prima che gli venga fornito l'input necessario a portare avanti il processo. In assenza di tale input l'operatore non è in grado di svolgere alcuna attività. Si precisa inoltre che l'unità di misura del tempo medio per richiesta è minuti/richiesta.

TEMPO	
Tempo di evasione ordine (TEO)	
Importanza	Influenza direttamente la soddisfazione della clientela , bassi tempi di evasione di un ordine contribuiscono ad aumentare il livello di servizio percepito.
Descrizione	Stima quanto tempo intercorre mediamente tra l’inserimento di un contratto in input e l’attivazione (anche parziale) di un servizio al cliente.
Metrica	<p>IDEALMENTE:</p> $TEO = \frac{\sum_i^n \text{Tempo evasione ordine } i}{N. \text{ totale di ordini evasi}}$

Indicatori di Costo

Gli indicatori di costo sono quegli indici atti a misurare i costi dell’output di un determinato processo oppure la produttività delle risorse dedicate al processo stesso (Locatelli, 2011). In particolare la produttività va intesa come rapporto tra l’output ottenuto e la quantità di risorsa in input utilizzata per produrre tale risultato. L’input può essere valutato sia in termini monetari che non (es: ore uomo).

In questa sede si è deciso di considerare tre indicatori (fig. 2.7) legati in parte al processo di gestione delle vendite/commerciale e in parte a generiche attività di CRM. Come detto in precedenza per gli indicatori di tempo, tale scelta è stata dettata da considerazioni empiriche figlie di analisi di alcuni casi studio correlati all’uso di sistemi CRM nel settore delle telecomunicazioni (Batenburg, Tromp, Versendaal, 2006).

I principali indicatori individuati sono:

- Produttività dei venditori
- Costo di latenza

- Costo di formazione del personale

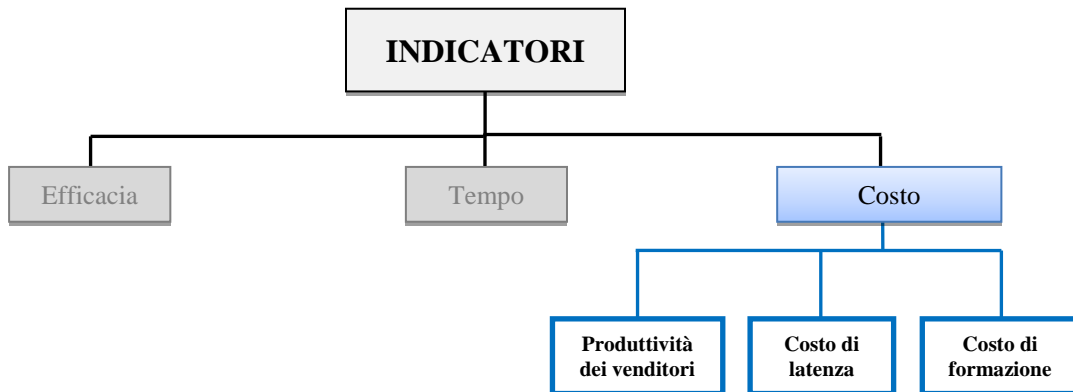


Fig. 2.7 – Albero degli indicatori di efficienza/costo

Dall’allineamento degli indici con i fattori critici di successo ne consegue il risultato mostrato in tabella 2.5.

Indicatore / Fattore Critico	Livello di qualità e servizio al cliente	Efficienza di processo	Puntualità e flessibilità al cliente
Produttività dei venditori		X	
Costo di latenza		X	
Costo di formazione		X	

Tab. 2.5 – Allineamento fattori critici/indicatori di costo

Quanto esposto sta a indicare che:

- L’indicatore *produttività dei venditori* è correlato con il fattore critico d’efficienza poiché una vendita risulta essere efficiente se raggiunge il massimo risultato con il minimo livello di risorse (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009).
- L’indicatore *Costo di latenza* è correlato con il fattore critico d’efficienza poiché essendo dipendente dal tempo di latenza una sua riduzione si traduce in minori costi connessi ad una maggiore saturazione delle risorse.
- L’indicatore *Costo di formazione* è correlato al fattore critico d’efficienza poiché una riduzione di tale costo è figlia di un minor uso di personale dovuto o a una

reingegnerizzazione di processo oppure all'introduzione di un sistema informativo CRM in grado di automatizzare alcuni processi.

Viene ora riportata un'ulteriore rappresentazione degli indicatori di costo in forma tabellare.

COSTO	
Produttività dei Venditori (PV)	
Importanza	Impatta sui costi aziendali poiché mostra come sia possibile raggiungere il massimo risultato con il minor uso di risorse e conseguentemente con minori costi.
Descrizione	Indica l'efficienza della vendita come rapporto tra il valore monetario della stessa e il numero di venditori
Metrica	IDEALMENTE: $PV = (\text{Vendite a valore})/(\text{N. venditori})$

COSTO	
Costo di latenza (CL)	
Importanza	Impatta sui costi aziendali nel momento in cui un'informazione necessaria al processo risulta essere in possesso di un attore diverso da quello che sta svolgendo il processo stesso. I costi di latenza sono strettamente legati all'efficienza tecnica e permettono di approssimare qual è il peso dello svolgimento di attività non ha valore aggiunto.
Descrizione	Indica qual è il costo di latenza per addetto.
Metrica	IDEALMENTE: CL = (Tempo di latenza)*(Costo orario del lavoro diretto)
N.B.	Il "tempo di latenza" è calcolato con l'omonimo indicatore descritto nelle tabelle precedenti. La sua importanza nel determinare i costi di latenza è dettata dal fatto che in assenza di un input necessario al processo l'operatore rimane "bloccato" e non può procedere altrimenti.

COSTO	
Costo di formazione personale (CF)	
Importanza	Impatta sui costi aziendali nel momento in cui l'assunzione di nuovo personale necessita una fase di formazione al fine illustrare tutte le procedure processuali da seguire. L'introduzione di un sistema informativo CRM in grado di automatizzare parte dei processi consente di ridurre i costi d'assunzione di nuovo personale e conseguentemente i costi di formazione. Tuttavia suddetto indicatore, per sua natura, risulta essere difficilmente misurabile.
Descrizione	Indica qual è la spesa sostenuta per la formazione di nuovo personale assunto ed è direttamente correlato al tempo impiegato per effettuare la formazione.
Metrica	<p>IDEALMENTE:</p> $CFP = \frac{(Ore\ di\ form.) * (Costo\ orario\ addetti\ alla\ form.)}{N.\ totale\ personale\ formato}$

Indicatori di Efficacia sul Cliente

Gli indicatori di efficacia sul cliente sono quegli indici atti a misurare la volontà di un cliente a soddisfare un proprio bisogno/esigenza presso un determinato fornitore. Un cliente percepisce dunque un'esperienza di soddisfazione quando ritiene di ricevere dal proprio fornitore un rapporto valore/prezzo superiore a quello che potrebbe ottenere da qualsiasi fornitore alternativo (Busacca, 2002). Sempre in riferimento all'efficacia sul cliente questa può essere espressa in termini di qualità percepita del servizio/prodotto offerto, vale a dire dalla capacità del fornitore di soddisfare le esigenze implicite o esplicite del cliente stesso (Locatelli, 2011).

Perciò in questa sede si è deciso di considerare quattro indicatori (fig. 2.8) strettamente legati ai processi di Customer Relationship Management. La scelta di tali indici è stata

dettata principalmente da analisi di letteratura (Bracchi, Francalanci, Motta, 2009). Differentemente dalle classi d'indicatori presentate in precedenza, gli indicatori di efficacia sono legati in modo meno esplicito all'uso di un applicativo CRM nelle aziende, tuttavia si è ritenuto utile considerare ugualmente tale classe di indicatori al fine di poter dare una valutazione coerente con una strategia di Customer Relationship Management.

I principali indicatori individuati sono:

- Soddisfazione del Cliente
- Numero di Reclami
- Numero di Clienti persi
- Numero di Clienti trattenuti

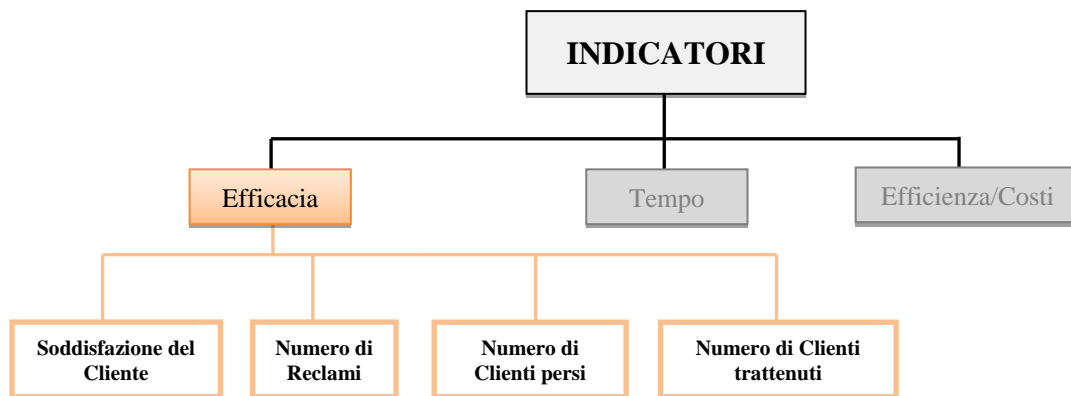


Fig. 2.8 – Albero degli indicatori di efficacia

Dall'allineamento degli indici con i fattori critici di successo ne consegue il risultato mostrato in tabella 2.6.

Indicatore / Fattore Critico	Livello di qualità e servizio al cliente	Efficienza di processo	Puntualità e flessibilità al cliente
Soddisfazione del Cliente	X		
Numero di Reclami	X		
Numero di Clienti persi	X		
Numero di Clienti trattenuti	X		

Tab. 2.6 – Allineamento fattori critici/indicatori di efficacia sul cliente

Quanto esposto sta a indicare che:

- L'indicatore *Soddisfazione del Cliente* è correlato con il fattore critico di qualità e servizio poiché una maggiore soddisfazione è sintomo di un crescente livello di qualità offerto dal fornitore.
- L'indicatore *Numero di Reclami* è correlato con il fattore critico di qualità e servizio poiché, similmente all'indice di Soddisfazione del Cliente, monitora il livello di servizio offerto.
- Gli indicatori *Numero di Clienti persi* e *Numero di Clienti trattenuti* sono correlati con il fattore critico di qualità e servizio poiché permettono di monitorare rispettivamente l'insoddisfazione della clientela e la capacità di trattenere con successo quei clienti che hanno manifestato l'intenzione di abbandonare l'azienda.

Viene ora riportata un'ulteriore rappresentazione degli indicatori di costo in forma tabellare.

EFFICACIA SUL CLIENTE	
Soddisfazione Clienti (SC)	
Importanza	Impatta sui risultati aziendali nel momento in cui l'azienda sostiene strategie di differenziazione (di prodotto e/o servizio) incrementando il valore percepito dal cliente e/o attua strategie di contenimento dei costi che permettono di abbassare il prezzo richiesto al cliente.
Descrizione	Indica qual è il rapporto tra il valore percepito dal cliente (rilevato tipicamente tramite interviste) e il prezzo effettivamente richiesto al cliente. In tal modo viene resa evidente come entrambi i fattori (prezzo e valore) possano impattare direttamente sulla soddisfazione del cliente.
Metrica	<p>IDEALMENTE:</p> $SC = \frac{\textit{Valore percepito}}{\textit{Prezzo richiesto al cliente}}$

EFFICACIA SUL CLIENTE	
Numero di Clienti Persi (NCP)	
Importanza	Impatta sui risultati aziendali poiché similmente all'indicatore "Soddisfazione Clienti" esso monitora in un certo senso l'insoddisfazione della clientela. Un'elevata insoddisfazione può causare drastiche perdite di profittabilità nel medio-lungo periodo.
Descrizione	Indica qual è il rapporto tra la clientela persa (espressa in numero di clienti o valore) e la clientela totale.
Metrica	<p>IDEALMENTE:</p> $NCP = \frac{\text{Numero (o valore) di Clienti persi}}{\text{Clienti totali}}$

EFFICACIA SUL CLIENTE	
Numero di Reclami (NR)	
Importanza	Impatta sui risultati aziendali poiché un elevato numero di reclami di servizio, prodotto, assistenza e così via, può compromettere la qualità globale percepita dal cliente riducendone considerevolmente la profittabilità marginale.
Descrizione	Indica il numero di reclami per non conformità, guasti, tempi di attesa e così via, nell'unità di tempo considerata.
Metrica	IDEALMENTE: <i>NR = Numero di Reclami</i>

EFFICACIA SUL CLIENTE	
Numero di Clienti trattenuti (NCT)	
Importanza	Impatta sui risultati aziendali in modo del tutto simile all'indicatore "soddisfazione clienti". È un indice di retention che richiama la capacità da parte dell'impresa di trattenere con successo i clienti che hanno maggiormente espresso la volontà di abbandonare l'azienda.
Descrizione	Indica qual è il rapporto tra la clientela trattenuta (espressa in numero di clienti o valore) e la clientela totale.
Metrica	<p>IDEALMENTE:</p> $NCP = \frac{\text{Numero (o valore) di Clienti trattenuti}}{\text{Clienti totali}}$

Selezione degli indicatori

Come accennato in precedenza, il più delle volte è plausibile che non tutti gli indicatori proposti da un modello siano utilizzati per gli scopi della propria analisi. Perciò è necessario effettuare una selezione degli stessi valutando quali siano i più rilevanti per colui che svolge l'analisi. Una metodologia che può essere applicata consiste nel calcolare, per ogni indicatore, un indice sintetico che riassume il grado di "robustezza" dell'indicatore. Tale indice viene calcolato attribuendo ai fattori di legame con le criticità, misurabilità, disponibilità dei dati, tempestività e semplicità dei pesi opportunamente prestabiliti. In corrispondenza di ogni indicatore e fattore il decisore darà un punteggio (in una scala da 1 a 5) che sarà moltiplicato per il relativo peso. La somma pesata per ogni indicatore andrà a formare il cosiddetto *indice di robustezza* (Bracchi, Motta, 1997, Locatelli, 2011).

Viene di seguito rappresentata una tabella (tab. 2.7) esplicativa della procedura descritta.

	Misura bilità (peso: 0.2)	Disponibilità Dati (peso: 0.2)	Tempestività (peso: 0.1)	Semplicità (peso:0.1)	Legame con le criticità (peso: 0.4)	ROBUSTE ZZA
A	1	2	3	4	5	3,8
B	5	4	3	2	1	2,8
C	1	2	4	3	4	3,3

Tab. 2.7 – Esempio di analisi di robustezza

3. IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA CRM: IL CASO AEMCOM S.R.L.

3.1 L'azienda

Aemcom è una società del gruppo LGH e nasce nel 2002 per gestire la rete metropolitana in fibra ottica e offrire servizi a larga banda alla provincia di Cremona. Negli anni l'azienda, spinta dalla crescente competizione nel settore delle telecomunicazioni, ha deciso di allargare il proprio business raggiungendo nel 2007 le province vicine garantendo connettività a banda larga di ultima generazione. Grazie ad ingenti investimenti, AemCom ha concretizzato nel 2007 una delle reti wireless più estese sul territorio nazionale, collegando 115 comuni delle province di Cremona, Lodi, Bergamo, Brescia, Piacenza, Mantova e Parma.

L'integrazione delle due reti, cablaggio metropolitano e Wireless in provincia, consente di usufruire di servizi evoluti e integrati legati a Voce, Dati e Internet.

AemCom fornisce un'ampia gamma di servizi, sia a clienti privati che a clienti business. Da inoltre la possibilità, ai suoi clienti, di usufruire di una linea telefonica analogica, liberandosi dal canone Telecom.

Per quanto riguarda l'attività B2B, essa studia le soluzioni più adatte a aziende, commercianti e professionisti, permettendo loro di usufruire di una connettività illimitata e soluzioni di telefonia in linea con le esigenze più evolute.

I servizi di pubblica utilità vengono studiati e realizzati in modo specifico anche per sostenere la Pubblica Amministrazione nello sforzo di innovazione, contenimento dei costi, miglioramento della qualità della vita del sistema locale.

3.2 Dimensionamento del progetto e costi

In seguito a importanti operazioni societarie il contesto aziendale di AemCom ha modificato la sua complessità: un cambiamento principalmente legato all'aumento del parco clienti ed alla proposizione di una più ampia ed articolata gamma di servizi rispetto al passato.

Tale complessità ha reso necessario puntare a un'ottimizzazione nella gestione dei processi interni, nello scambio/acquisizione delle informazioni, nonché nella relazione con il cliente. Il vecchio CRM già presente da tempo in AemCom non era adatto a gestire la nuova complessità, ragion per cui è stato pensato un nuovo sistema informativo aziendale maggiormente coerente con la strategia d'impresa.

È stato avviato un progetto per l'implementazione del nuovo applicativo CRM. Le macro fasi di tale progetto hanno previsto:

- **La valutazione del software e della tecnologia**, che avviene congiuntamente ad una fase di ricerca ed analisi dei possibili fornitori;
- **La necessità**, in fase di progettazione del nuovo CRM, di fare una prima ed attenta **analisi dei processi "as is"**, al fine di determinare le fasi critiche;
- **La definizione della sequenza corretta dei vari processi**, che devono ora essere integrati nel modo più ottimizzante possibile, nonché della giusta coordinazione/qualità tra informazioni in input ed output ai processi stessi (situazione "to be");
- **La verifica**, mediante test in fase pre-introductiva del nuovo CRM, **delle funzionalità e della scalabilità del sistema** in base alle necessità e disponibilità richieste;
- **L'importazione/migrazione dei dati** dai vari database aziendali verso un unico database centralizzato;
- **L'introduzione effettiva del CRM nel contesto** aziendale, quindi **la necessità di formare il personale** all'uso del nuovo strumento.

Per quanto riguarda le spese sostenute sia in fase iniziale sia in fase di esercizio è possibile ripartire nel seguente modo le principali voci di costo:

- **20%** relativo al **canone annuo di assistenza** (assistenza straordinaria, aggiornamenti e correzioni bug);
- **26%** relativo alla **migrazione/importazione dei dati** dalla vecchia base dati;
- **54%** relativo alla **consulenza** pre e post progettazione/sviluppo nonché all'implementazione di moduli custom (personalizzati).
- La soluzione adottata non ha previsto la presenza di costi di licenza per utente.

Bisogna infine considerare che ciò che impatta particolarmente è il costo associato alle risorse, essendo l'attività di CRM molto legata all'utilizzo di risorse umane dirette.

3.3 L'applicativo e la soluzione

L'applicativo CRM scelto da AemCom sfrutta una logica Web Server ed un semplice browser per la navigazione presente sulle piattaforme degli utenti. L'utilizzo di una tecnologia web-based è stato pensato al fine di poter facilitare l'accesso al sistema da qualsiasi postazione in qualunque momento, al fine di supportare le azioni di vendita in ogni istante e da qualunque postazione. Ciò implica che l'operatore commerciale è in grado di operare lontano dall'azienda, ad esempio presso la sede del potenziale cliente. Tutti i dati risiedono in server proprietari centralizzati, evitando così inutili problemi di duplicazione o dispersione delle informazioni. Tutto questo comporta ovvi vantaggi, nonostante sia necessaria un'infrastruttura tecnologica complessa in grado di supportare l'implementazione dell'applicativo.

La soluzione trovata è risultata essere scalabile nonché personalizzabile e modificabile a seconda delle specifiche richieste e delle nuove implementazioni che in futuro potranno coinvolgere il sistema CRM.

L'applicativo scelto da AemCom è VTiger Enterprise, fornito da CRMvillage, software house veneta che dal 2001 si è specializzata nello sviluppo di progetti CRM basati su soluzioni open source.

VTiger permette di gestire:

- Il processo di vendita;
- Il processo di assistenza e ticketing;
- I contatti e le comunicazioni interne ed esterne all'azienda;
- L'archiviazione di documentazione allegata;
- La reportistica;
- I processi secondo una logica di workflow system;
- L'integrazione del CRM con altri eventuali gestionali (ERP).

3.3.1 I moduli del CRM

Verranno ora descritte brevemente le caratteristiche relative ad alcune delle funzionalità citate al paragrafo precedente:

- **Il processo di vendita**

L'applicativo è in grado di supportare il processo di vendita passo per passo:

a) Funzioni per la *gestione del ciclo di vita del cliente*:

1. Gestione anagrafica di clienti potenziali (prospect) ed acquisiti;
2. Gestione delle sedi del cliente con possibilità di distinzione fra “sede per impianto” e “sede per spedizione fattura”;
3. Gestione delle modalità di pagamento (bonifico, bollettino, e così via);
4. Gestione delle offerte di vendita personalizzate tramite configuratore;
5. Gestione di prodotti, servizi ed ordini di vendita;
6. Gestione di sconti e convenzioni per cliente.

The screenshot displays a CRM interface for a customer profile. At the top, there are navigation tabs: 'Informazioni Cliente' (selected), 'Spedizione Fattura', 'Sedi Impianto', 'Rid', 'Offerte/Ordini', 'Storico Ticket', 'Numeri telefonici', and 'Ulteriori Informazioni'. Below the tabs, there are buttons for 'Modifica', 'Duplica', and 'Elimina'. The main form is divided into three sections: 'Categoria Cliente', 'Ragione Sociale / Sede Legale (Cliente Business)', and 'Indirizzo Sede Legale'. The 'Categoria Cliente' section includes fields for 'Cliente', 'Contatto Sede Legale', 'Tipo Cliente', 'Convenzioni', 'Cliente Prospect', and 'Livello di assistenza'. The 'Ragione Sociale / Sede Legale (Cliente Business)' section includes fields for 'Ragione sociale (Business)', 'Forma giuridica (Business)', 'P.iva (Business)', and 'Codice fiscale (Business)'. The 'Indirizzo Sede Legale' section includes fields for 'Indirizzo', 'Numero Civico', 'Comune', 'Provincia', 'CAP', and 'Stato', along with a 'Localizza (Google Maps)' button. On the right side, there is an 'Azioni' panel with three links: 'Aggiungi Offerta', 'Aggiungi Ordine', and 'Aggiungi Ticket (Assistenza Clienti)'.

Fig. 3.1 – Esempio di una scheda anagrafica cliente



The screenshot shows a web-based configuration interface. At the top right, there are two buttons: 'Aggiungi a Listini' and 'Annulla'. Below them is a table with the following structure:

<input type="checkbox"/>	Nome Prodotto	Quantita'	Prezzo una tantum	Prezzo mensile	Prezzo annuale
<input checked="" type="checkbox"/>	Access Point per WIFI AREA Fibra	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Access Point per WIFI AREA WIFI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	Access Point Wireless	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	AEMCOM 10+ BUSINESS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	AEMCOM 10+ BUSINESS	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Antivirus Centralizzato	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fig. 3.2 – Esempio di creazione di un pacchetto prodotto/servizio tramite configuratore

b) Funzioni per l'organizzazione della forza vendita quali:

1. Gestione calendario;
2. Gestione delle comunicazioni interne.

- **Assistenza e tickets**

La presenza di un modulo di helpdesk/supporto permette di:

- a) Gestire i ticket d'assistenza con possibilità di tracciamento per stato di evasione;
- b) Gestire gli interventi eseguiti;
- c) Gestire i gruppi di lavoro, con possibilità di assegnazione dei tickets;
- d) Gestire la documentazione da inviare al cliente;
- e) Gestione dei processi di ticketing secondo una logica di workflow per stati d'approvazione;

3. Implementazione di un sistema CRM: il caso AemCom S.r.l.

Sede impianto	
Nome Cliente	<input type="text"/>
Sede impianto	<input type="text"/>
Indirizzo	VIA
Comune	Cremona
CAP	26100
Livello di Assistenza	<input type="text"/>
Stato	In lavorazione
Numero Civico	<input type="text"/>
Provincia	CR

Contatto	
Contatto	Cognome <input type="text"/> Nome <input type="text"/>
Telefono	<input type="text"/>
Cellulare	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>

Informazioni	
Tipo	Assistenza
Assegnato a	<input checked="" type="radio"/> Utente <input type="radio"/> Gruppo
Tipologia Problema	Email
Creato da	pmondini
Categoria	FIBRA

Informazioni Descrittive	
Descrizione	<input type="text"/>
Allegati	<input type="text"/> <input type="button" value="Stoglia..."/>
Numero Ticket	TICKET-0018359

Informazioni Tempo	
Priorità	Normale
Armadio	00/1a

Fig. 3.3 – Esempio di maschera per la creazione di un ticket assistenza

Informazioni Assistenza Clienti		Interventi
Successivo		Visualizzando 1 - 1 di 1
Nome Prodotto	Pacchetto	Soggetto
		Stato
		Assegnato a
		Orario creazione
		Orario modifica
		Azione
		In attesa
		03-09-2010 09:00:04
		03-09-2010 09:00:04
		modifica interventi
Precedente		Visualizzando 1 - 1 di 1
Nome Prodotto	Pacchetto	Soggetto
		Stato
		Assegnato a
		Orario creazione
		Orario modifica
		Azione
		In attesa
		03-09-2010 09:00:04
		03-09-2010 09:00:04
		modifica interventi
<input type="button" value="Modifica"/>	<input type="button" value="Chiudi"/>	<input type="button" value="Duplica"/>
Stato: In attesa		
Origine: Attivazione		
Sede impianto		
Nome Cliente	Livello di Assistenza	
Sede impianto	Stato	
Indirizzo	Numero Civico	
Comune	Provincia	
CAP	Amministratore condominio	
Tipo Sede	tel. amministratore	

Fig. 3.4 – Esempio del workflow (stati) di un ticket di attivazione

- **I contatti e le comunicazioni**

L'applicativo presenta degli strumenti in grado di:

- a) Gestire eventi e compiti;
- b) Gestire l'invio massivo di fax e/o SMS;
- c) Gestire la modulistica (ad esempio per i contratti), mediante generatori automatici di PDF;

The screenshot shows a web form for task management. The title is "Informazione Compito". It has several sections: a "Compito" field with an asterisk, a "Descrizione" text area, a "Stato" dropdown menu (currently "Non Iniziato"), a "Priorita'" dropdown menu (currently "Alta"), and an "Assegnato a" section with radio buttons for "Utente" (selected) and "Gruppo". Below this is an "Orario e data" section with time and date pickers, and a "Data chiusura" section with a date picker. At the bottom, there are two tabs: "Notifica" and "Collegato a". The "Collegato a" tab is active, showing a dropdown menu for "Offerte/Ordini" and a text input field containing "627". There are "Seleziona" and "canc" buttons next to the input field. Below that is a "Nome Contatto" field with another "Seleziona Contatto" and "canc" buttons.

Fig. 3.5 – Esempio di maschera per l'invio di compiti e comunicazioni a utenti e/o gruppi

La possibilità di gestire in modo semplificato i contatti permette di ridurre al minimo l'uso e lo scambio di e-mail tra il personale interno.

- **Archiviazione della documentazione allegata**

Di fondamentale importanza risulta essere la possibilità di allegare documenti di vario tipo (pdf, file excel, file immagine, e così via).

- **Reportistica**

L'applicativo presenta un modulo interamente dedicato alla funzionalità di reporting molto importante per il management. I report possono essere personalizzati e configurati dal singolo manager a seconda delle informazioni che vuole estrarre (i ricavi

per categoria di clienti, numero di nuovi clienti acquisiti nel mese, e così via).

- **Gestione operativa dei processi secondo una logica di workflow**

Una delle più grandi peculiarità dell'applicativo CRM Vtiger è legata alla possibilità di gestire i processi aziendali mediante un sistema di workflow management. I passaggi di stato garantiscono il corretto monitoraggio delle varie fasi processuali (attivazione, disdetta, trasloco, modifica contratto, e così via). Vi è quindi la possibilità di creare workflow personalizzati definendo la successione di stati desiderata e l'ordine delle attività (attività parallele o consecutive). Ogni attività può essere associata ad un singolo individuo o ad un intero gruppo/reparto che ne è responsabile.

Workflow								Aggiungi Workflow
Visualizzando 1 - 17 di 17								
Nome Prodotto	Pacchetto	Soggetto	Stato	Assegnato a	Orario creazione	Orario modifica	Azione	
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Autorizzazione proprietà fibra	In lavorazione	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Autorizzazione comune	In attesa	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Autorizzazione Aem	In attesa	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Scavo	In attesa	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Posa	In attesa	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Verticale	In attesa	gruppo scavi	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Preparazione apparati Fibra	In attesa	helpdesk	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
Connettività Fibra	FIBRA - CONSUMER	Attivazione Internet FIBRA	In attesa	operational	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
FIBRA - Linea Telefonica con chiamate naz...	FIBRA - CONSUMER	Preparazione apparati Fibra	In attesa	helpdesk	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
FIBRA - Linea Telefonica con chiamate naz...	FIBRA - CONSUMER	Attivazione linea telefonica FIBRA	In attesa	operational	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
FIBRA - Linea Telefonica con chiamate naz...	FIBRA - CONSUMER	Nuova Portabilità	In attesa	operational	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
FAX IP con scatto	FIBRA - CONSUMER	Attivazione Servizio VOICE	In attesa	voip	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
SMS 3 €	FIBRA - CONSUMER	Attivazione servizio SMS	In attesa	helpdesk	29-07-2010 12:12:16	29-07-2010 12:12:16		
IP Dinamico	FIBRA - CONSUMER	Attivazione Servizio RETE	In attesa	rete	29-07-2010 12:12:17	29-07-2010 12:12:17		
Disattivazione Firewall	FIBRA - CONSUMER	Attivazione Servizio RETE	In attesa	rete	29-07-2010 12:12:17	29-07-2010 12:12:17		

Fig. 3.6 – Esempio di workflow per un ordine di attivazione

È inoltre molto importante un'ulteriore funzionalità legata alla **sicurezza dei dati**. L'applicativo mette a disposizione una serie di strumenti che permettono all'amministratore del sistema di definire utenti, ruoli, gruppi e relativi permessi.

Un utente identifica una persona fisica che utilizza l'applicativo e ad ogni utente è

associato un ruolo. Il ruolo definisce i dati accessibili agli utenti ad esso associati. Ogni ruolo è associato ad uno o più profili. Una volta definiti profili e ruoli tale sistema permette di assegnare in maniera veloce i permessi di accesso ai dati. Tramite opportune limitazioni si potrà garantire una maggiore sicurezza.

Un'altra peculiarità è legata alla possibilità di gestire un sistema di prefatturazione che mette in comunicazione il processo di vendita ed evasione degli ordini con quello amministrativo.

Modifica		Pre-fatturazione ordine		Duplica		Elimina	
Dati del cliente							
Codice SAP				Formato ricezione fattura		formato cartaceo	
Cliente							
Dati ordine							
Ordine	37844	Assegnato a Gruppo		amministrazione			
Spedizione fattura				Indirizzo		Via	
Numero civico				Citta'			
Provincia	CR	CAP					
Stato	Italia	Data Ordine					
Data Attivazione Servizio				Dettaglio Chiamate		si	
Pacchetto							
Nome Pacchetto	CONSUMER 2.2 WIRELESS						
Informazioni Pre-fattura							
Soggetto	Prefattura	Numero Pre-fattura		FATT-1			
Stato pre-fattura	In attesa	Orario creazione					
Orario modifica				Agente			
Pagamento							
Pagamento	RID	Conto Contrattuale SAP					
Rid intestato a:							
Condizioni di pagamento	30 giorni						

Fig. 3.7 – Esempio di maschera di prefatturazione ordine

3.4 L'analisi della situazione “as is”/”to be”

Come accennato nel paragrafo 3.2, il progetto CRM ha previsto prima di tutto un'analisi e mappatura dei processi “as is”, al fine di identificare le maggiori criticità e poter ipotizzare delle eventuali azioni di reingegnerizzazione e miglioramento. L'analisi dei processi è dunque un momento altamente critico per il successo del progetto.

La maggior parte delle aziende si sofferma solamente sulla soluzione tecnologica senza studiare i processi attuali in cerca di criticità che potrebbero essere accentuate se si implementa il software sbagliato.

Il CRM in AemCom è stato concepito per lo più come strumento atto a coadiuvare, velocizzare e migliorare l'esecuzione dei vari processi, in ottica di mantenimento di un rapporto solido, profittevole e di lungo periodo con i clienti garantito dall'elevato livello di servizio offerto.

Molto spesso le conoscenze aziendali erano figlie di singoli individui e non erano correttamente veicolate lungo tutte le funzioni aziendali, ragion per cui la comunicazione tra i vari soggetti ed il passaggio di informazioni in input ai vari processi risultava essere cavilloso e dispersivo. Una serie di esempi di reali problematiche che sono state individuate sono i seguenti:

- l'operatore addetto all'inserimento dell'anagrafica cliente non era in grado di specificare per un medesimo cliente molteplici sedi di installazione del servizio. Era necessario registrare a database diversi record indipendenti per ogni sede di installazione, ciò causava quindi una importante duplicazione dei dati.
- l'operatore addetto all'inserimento degli ordini a sistema necessitava spesso di informazioni aggiuntive che andavano ricercate tra il materiale cartaceo poiché era assente una base dati strutturata in grado di contenerle e renderle immediatamente accessibili da sistema.
- il generico operatore addetto all'attivazione dei servizi di linea telefonica e/o connettività spesso non era in grado di individuare con certezza quali fossero i reali servizi richiesti dal cliente (banda, numero di linee telefoniche ed indirizzo mail da attivare, ecc...).
- l'operatore di Helpdesk a seguito della ricezione di una chiamata da parte del cliente non era in grado di individuare in modo rapido le informazioni necessarie a causa delle scarse prestazioni del vecchio applicativo CRM.
- Interrogazioni complesse del database peggioravano considerevolmente le prestazioni del sistema.

Sono queste le prime motivazioni che hanno spinto l'azienda a sostituire il vecchio sistema informativo ormai obsoleto ed inadatto a gestire grandi moli di dati.

In sintesi, possono così essere riassunte le varie criticità riscontrate in fase di analisi “**as**

is” dei processi:

- **Duplicazione, dispersione e perdita di dati e informazioni.** La forte dispersione delle informazioni tra una funzione e l'altra era tendenzialmente causata dall'uso massiccio delle e-mail che molto spesso avevano il compito di trasferire importanti informazioni di input ai processi (ad esempio in attivazione o disdetta dei servizi). Le mail rischiavano di rimanere archiviate finché l'operatore, spesso unico destinatario della mail, non ne prendeva visione. Il risultato era un allungamento dei tempi di evasione degli ordini con relativo decremento nella soddisfazione del cliente.

Oltre che alle e-mail, il punto critico dello scambio di informazioni era legato alla presenza di materiale cartaceo circolante in azienda che rischiava di essere soggetto a perdite e quindi causa di deficienze informative.

- **Carenza tecnologica.** Il vecchio applicativo CRM non era in grado di supportare grandi moli di dati in ingresso ai processi. Le attività di acquisizione degli ordini erano fortemente rallentate dalle prestazioni dell'applicativo utilizzato. Inoltre le informazioni gestite non erano perfettamente strutturate, il che rendeva molto difficile, se non impossibile, eventuali analisi e rielaborazioni delle stesse in ottica di personalizzazione delle strategie di marketing.

Di seguito vengono sintetizzati i vari miglioramenti ipotizzati a seguito di un'analisi “**to be**”:

- **Razionalizzazione e archiviazione delle informazioni.** Concezione di informazioni più strutturate che permettano di ridurre la duplicazione. Possibilità di allegare documenti elettronici (pdf, immagini, audio, e così via) che garantiscono la salvaguardia dei dati e ne evitano la dispersione e la perdita. Riduzione del materiale cartaceo scambiato in azienda;
- **Maggiore scambio d'informazioni tra le funzioni.** Uso di un unico strumento contenente informazioni condivise che stimolano la formazione di conoscenza, non più appartenente al singolo bensì capitalizzata da parte di tutta l'azienda.

L'informazione più completa porta a notevoli miglioramenti nella qualità del servizio fornito al cliente;

- **Riduzione dei tempi di evasione.** L'avvento di una tecnologia più avanzata rispetto alla precedente aumenta la velocità di apertura dei moduli, dei documenti e degli strumenti dell'applicativo. L'operatore riesce a snellire le procedure riducendo considerevolmente i tempi di inattività ed aumentando la sua produttività (ad esempio il numero di anagrafiche registrate in un'ora). La disponibilità di un database comune di informazioni limita le perdite di produttività legate al reperimento di informazioni mancanti.

Problematiche situazione “as is”	Soluzioni “to be”
<p align="center">Duplicazione, dispersione e perdita dei dati</p>	<p>Razionalizzazione ed archiviazione informazioni mediante database centralizzato.</p> <p>Maggiore scambio informativo tra i reparti grazie all'utilizzo di strumenti di contatto messi a disposizione dall'applicativo.</p>
<p align="center">Carenza tecnologica.</p>	<p>Riduzione dei tempi di evasione dovuta alle maggiori prestazioni del nuovo sistema ed alla tecnologia web-based.</p>

Tabella 3.1 – Confronto as is/to be

3.4.1 Un esempio di processo: la gestione dell'ordine/offerta

Lo studio del processo di “Gestione ordine/offerta” svolto in AemCom sintetizza i cambiamenti avvenuti con l'implementazione del nuovo sistema CRM.

Il processo vede l'interagire della funzione commerciale/marketing con il cliente. Esso consiste nel fare una proposta di valore per il cliente, negoziarla e trasformarla in un ordine effettivo stipulando un contratto tra le parti.

Situazione as is. La figura 3.8 sintetizza il processo di gestione e invio dell'ordine realizzato da AemCom in presenza del vecchio applicativo CRM. Il processo mostra come l'operatore commerciale sia in continuo contatto con il cliente; l'inserimento dell'anagrafica cliente e dell'ordine avviene solo dopo il verificarsi dell'ultima attività (avvio dell'ordine). Ciò ha evidenziato, in fase di analisi as-is, una serie di problemi di seguito evidenziati:

- la **perdita di informazioni** raccolte durante le trattative aperte tra cliente/prospect ed azienda. Ogni transazione, dovendo essere elaborata in due momenti diversi (prima l'offerta, poi l'ordine), è soggetta ad una maggiore probabilità di incompletezza o di tracciabilità errata;
- la **mancaza di informazioni** aziendali **aggiornate** nel momento in cui si riapre una trattativa tra cliente/prospect ed azienda in precedenza sospesa, oppure se ne avvia una nuova;
- la presenza in **consistenti quantità di materiale cartaceo** utile a tracciare uno storico della trattativa in corso;

Si è dunque ipotizzato che questi fattori potessero essere critici dal punto di vista delle prestazioni di servizio, dei tempi del cliente e dei costi per contatto sostenuti dall'azienda.

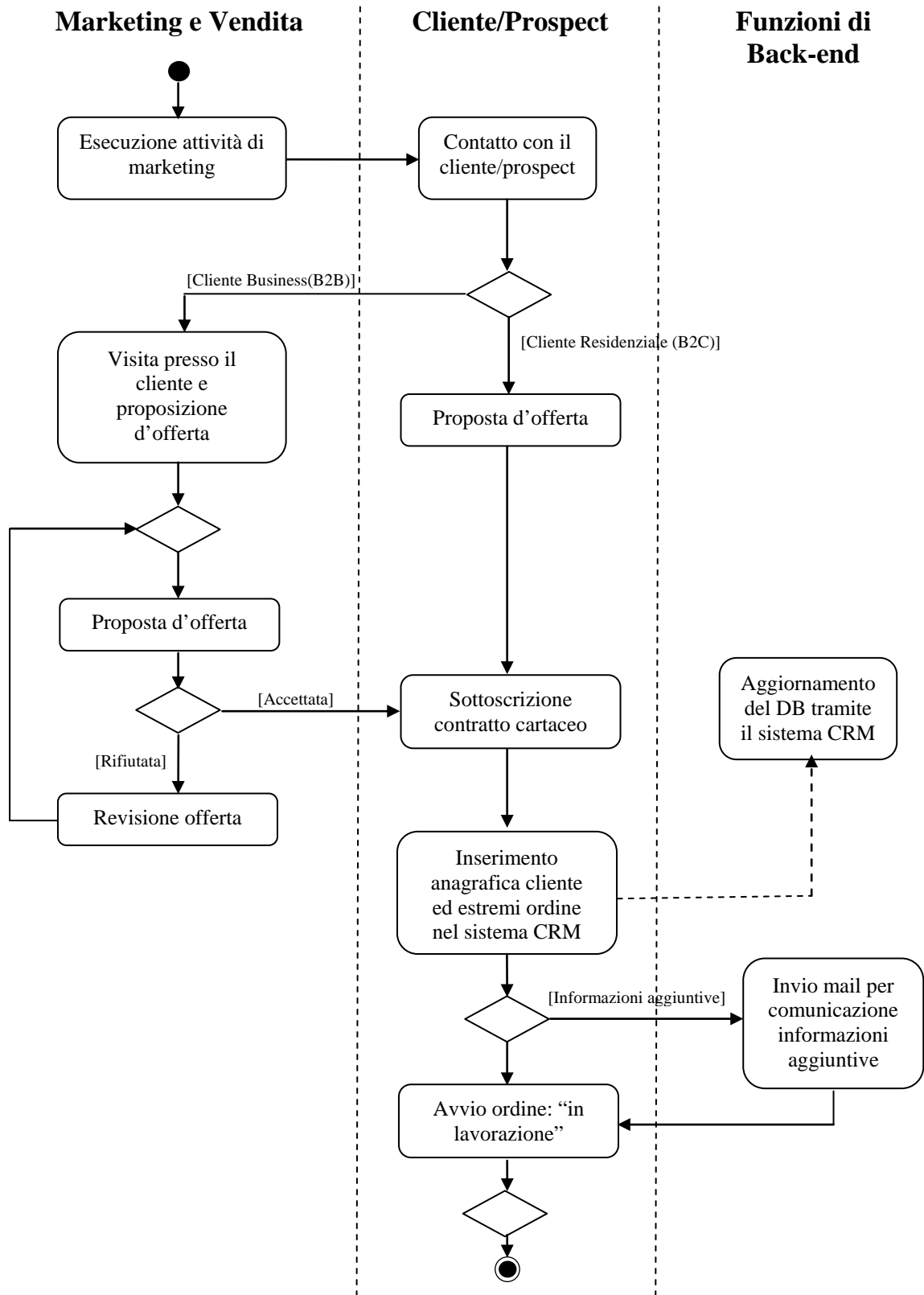


Fig. 3.8 – Activity Diagram as is del processo di gestione ordini

Gli ordini o le proposte d'offerta sono generate per mezzo di documenti digitali (word, excel) parzialmente precompilati, che vengono modificati opportunamente dall'operatore commerciale. Nel caso in cui sia necessario definire un'offerta personalizzata per il singolo cliente (in genere di tipo business), si seguono le seguenti macro-fasi:

1. Una volta preparata, l'offerta viene stampata e proposta (tramite contatto diretto, mail o fax) al cliente, il quale valuta se accettarla o meno.
2. Se l'offerta viene rifiutata, il commerciale può eventualmente revisionarla a partire dal modulo precompilato.
3. In caso di accettazione, il cliente sottoscrive un contratto cartaceo. Tutti i documenti cartacei raccolti vengono dunque ridigitati manualmente nel vecchio CRM da un operatore che si occupa di registrare l'anagrafica (se il cliente è stato appena acquisito) e dunque di avviare l'ordine (attivazione, trasloco, disdetta, e così via).
4. Eventuali informazioni aggiuntive (i.e. in caso di traslochi o disdette parziali) da indirizzare a specifici reparti aziendali devono essere, il più delle volte, comunicate tramite e-mail dall'operatore poiché lo strumento CRM non presenta una strutturazione di alto livello dei dati.
5. Infine, l'operatore avvia l'ordine mettendolo in stato "in lavorazione".

Situazione to be.

La figura 3.9 mostra la situazione attesa del processo di "Gestione ed Invio dell'Ordine" in seguito all'introduzione del nuovo sistema CRM in Aemcom. Il processo mette in evidenza come l'operatore commerciale effettui un continuo aggiornamento della base dati interagendo in ogni fase con lo strumento informatico. Il processo non ha subito una forte reingegnerizzazione, ma viene ora supportato dallo strumento informatico in modo più efficiente ed efficace.

L'introduzione del nuovo applicativo di Customer Relationship Management mira a garantire:

- la **raccolta di informazioni strutturate** durante tutta la fase di contatto tra cliente/prospect ed impresa;

- la **riduzione di errori** di inserimento dati nel database, poiché lo strumento permette di verificare in tempo reale la correttezza delle stesse;
- la presenza di **informazioni** aziendali **aggiornate** nel momento in cui si riavvia una trattativa tra cliente ed azienda;
- la **riduzione di materiale cartaceo** e maggiore documentazione in formato elettronico;
- la possibilità da parte dell'operatore di forza vendita di poter **caricare** a DB e modificare in tempo reale le attività svolte e **la relativa documentazione**;
- la comodità nell'avere a disposizione lo **storico delle relazioni** intrattenute con il cliente/prospect.

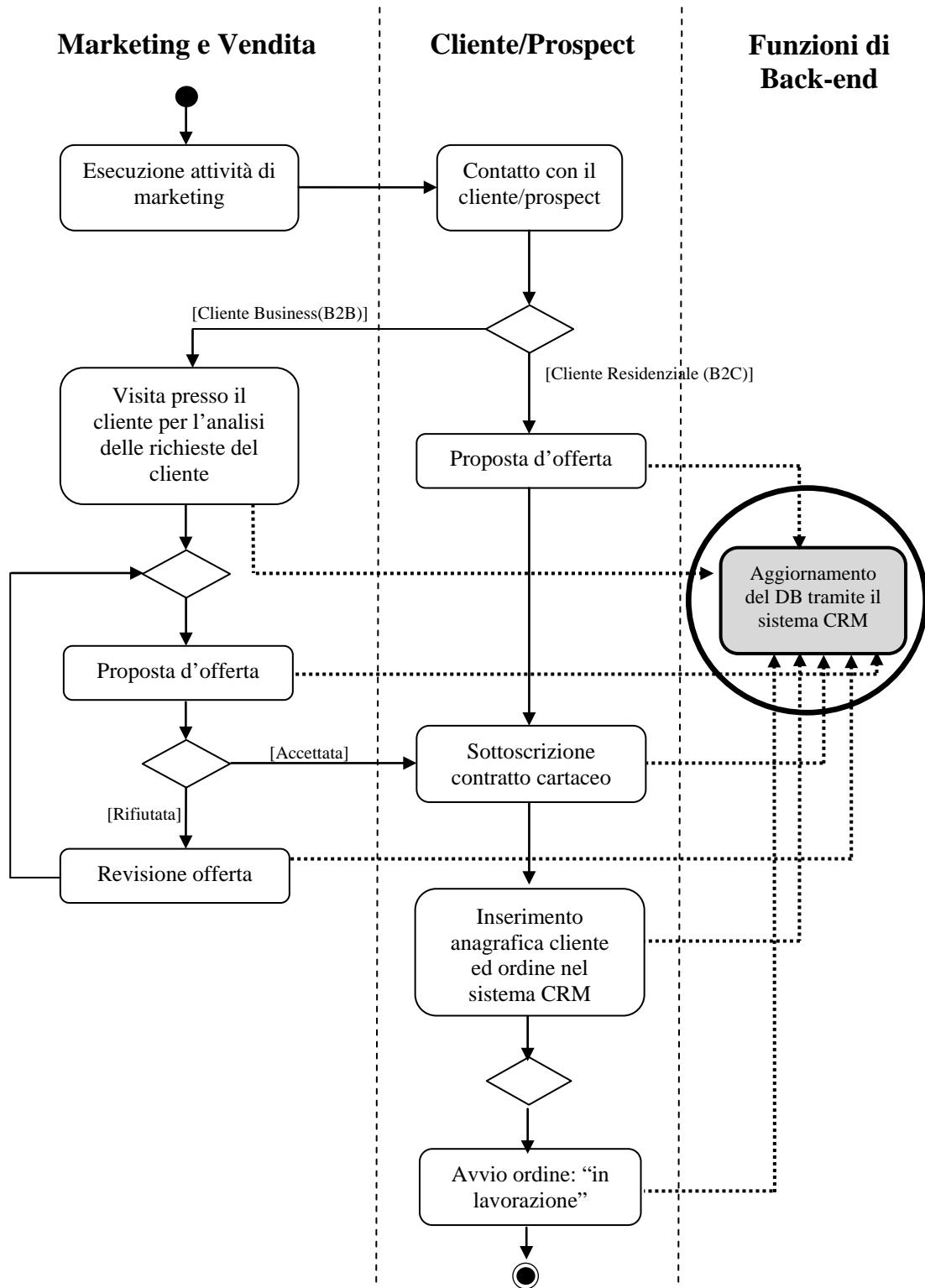


Fig. 3.9 – Activity Diagram to be del processo di gestione ordini

Grazie all'implementazione del nuovo sistema informativo CRM le offerte/ordini e la relativa modulistica possono essere generati direttamente dall'applicativo. Per mezzo di un apposito configuratore l'operatore commerciale può definire da terminale l'offerta

più adatta al cliente. In fase di definizione della proposta di valore l'operatore è in grado di visionare la situazione del cliente ed i relativi dati storici. Sulla base di tale utilità egli può dunque proporre l'offerta che più soddisfa i bisogni dell'acquirente. In aggiunta, essendo il nuovo applicativo supportato da una tecnologia web, il commerciale può formulare l'offerta direttamente presso il cliente accedendo all'applicativo CRM da qualunque terminale connesso alla rete. Ciò implica dei forti vantaggi in termini di risparmio di tempo e risorse poiché si riduce il numero di attività a scarso valore aggiunto.

Grazie al nuovo CRM il processo di gestione dell'offerta/ordine è il seguente:

1. L'offerta viene configurata direttamente tramite applicativo collegato al database prodotti/servizi. L'operatore ha a disposizione una serie di informazioni strutturate che conferiscono conoscenza sul cliente.
2. Se l'offerta viene rifiutata, il commerciale può revisionare la suddetta offerta direttamente tramite CRM, evitando così creazione di documenti cartacei superflui.
3. In caso di accettazione, l'offerta viene tramutata in ordine e mediante un logica di workflow e gestione per stati (offerta approvata, ordine confermato, ordine processato, e così via) l'ordine viene progressivamente evaso. Una volta avuta conferma, l'operatore genera il pdf del contratto con un semplice click.

Viene ora riportato uno schema riassuntivo (Fig. 3.10) che indica la successione degli stati di gestione dell'offerta/ordine, sino alla fase di fatturazione da parte della funzione amministrazione.

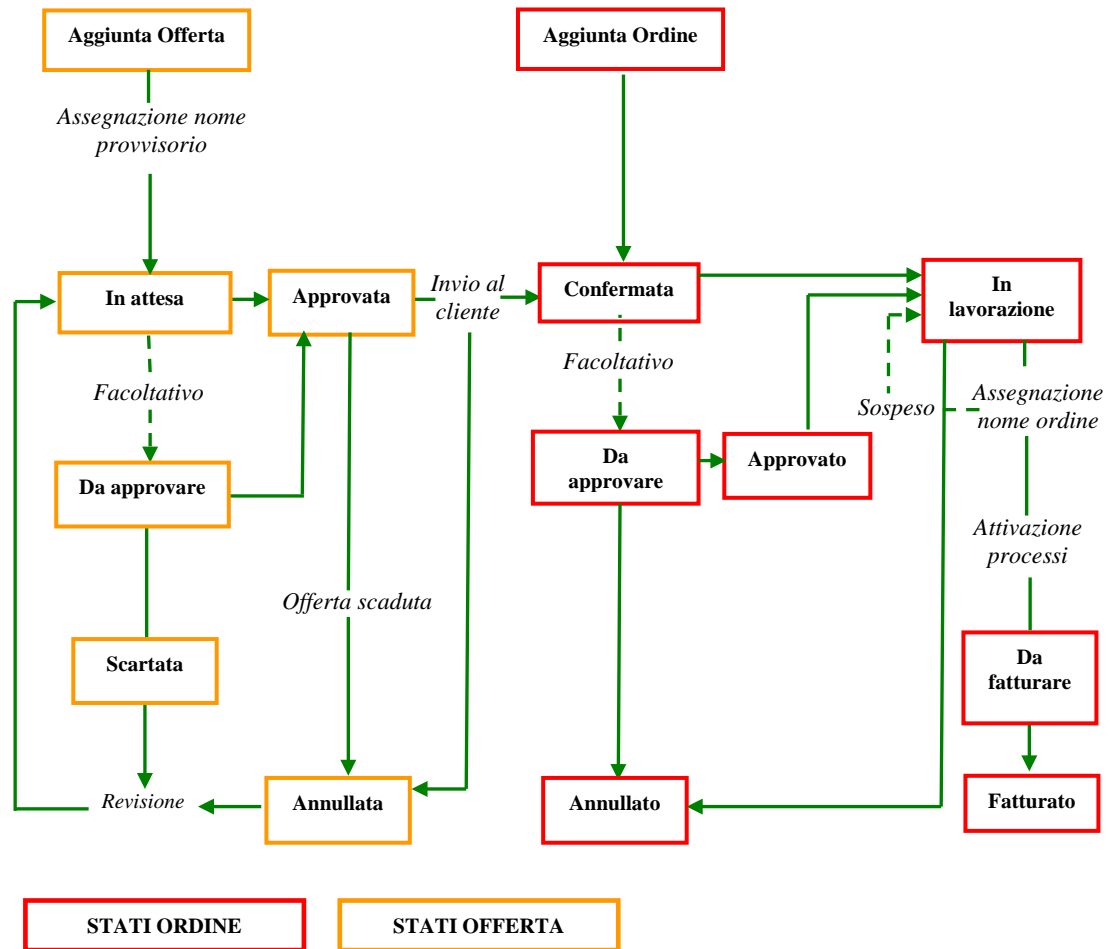


Fig. 3.10 – Schema “to be” stati offerte/ordini

3.5 I benefici attesi della soluzione

Come evidenziato nei paragrafi 3.2 e 3.3, la soluzione di Aemcom ha permesso di rimpiazzare il vecchio applicativo di Customer Relationship Management con una nuova soluzione web-based, flessibile e scalabile.

L’impiego di tale applicazione garantisce dei benefici tangibili e intangibili che riguardano sia l’organizzazione dell’impresa sia la qualità dei processi. I benefici vengono adesso riassunti al fine di dare un’idea di quale sia l’impatto dell’inserimento del nuovo strumento in un contesto aziendale già avviato ed in fase di mutamento:

- **Maggiore sicurezza dei dati e centralizzazione delle informazioni.** La possibilità di immagazzinare i dati in un unico database centralizzato permette di garantire con maggiore sicurezza la loro integrità;

- **Snellimento delle procedure operative e di manipolazione dei dati.** La riduzione dei tempi di elaborazione a calcolatore, la possibilità di disporre di tutte le informazioni necessarie in ogni istante, la parziale eliminazione della documentazione cartacea e la rivisitazione di alcuni processi chiave, permettono di aumentare la produttività snellendo le procedure operative ed impattando in modo diretto sui costi operativi aziendali;
- **Miglioramento del contatto con il cliente.** Poiché l'operatore ha a disposizione lo storico del cliente in qualunque momento, riesce a gestire nel modo migliore l'eventuale contatto. La ricerca delle informazioni necessarie è velocizzata e facilitata dalla presenza di un'interfaccia applicativa altamente user-friendly. È inoltre possibile gestire in modo unificato molteplici modalità di contatto (canale web, mobile, e-mailing, fax, e così via);
- **Migliore tracciabilità delle attività.** La possibilità di gestire i vari processi di marketing e vendita (e non solo) mediante una logica di workflow system consente di migliorare la tracciabilità delle attività di business. Così facendo si eliminano anche le attività duplicate e si monitorano le prestazioni dei processi;
- **Incremento della Customer Loyalty.** Il nuovo strumento permette di gestire in modo ottimizzante non solo i processi commerciali ma anche quelli di assistenza e customer care. La strategia di marketing relazionale è così messa in atto, preservando i rapporti di lungo periodo con cliente e garantendo profittabilità per l'impresa.

3.5.1 La misura dei risultati

È essenziale, affinché un progetto CRM sia efficace, definire all'interno dell'impresa un sistema d'indicatori, altrimenti detti Key Performance Indicators, che garantisca la possibilità di monitorare il contributo del CRM, inteso sia come strategia relazionale sia come strumento software di supporto, al raggiungimento degli obiettivi aziendali. I KPI possono essere definiti come lo strumento di collegamento tra strategia e operatività (Altavilla, Bolwijn, 2006).

Il sistema di KPI che verrà di seguito utilizzato ricalca quanto esposto e modellizzato nel par. 2.3.1 relativo alla proposta di un modello per la valutazione delle performance di un sistema/strategia CRM.

Prima di procedere con l'applicazione del modello è doveroso specificare che è necessario che il monitoraggio degli indici sia ripetuto periodicamente al fine di valutare costantemente il raggiungimento degli obiettivi e individuare, in caso di problematiche, eventuali azioni di correzione. A conferma di quanto detto si è dunque pensato di identificare dei momenti precisi per la valutazione dei KPI, in particolare è stata valutata la situazione antecedente all'introduzione del nuovo CRM in Aemcom e la situazione successiva all'implementazione della soluzione.

Il modello utilizzato pone inoltre le basi per una futura e possibile definizione di un sistema di misurazione più evoluto come la Balanced Scorecard al fine di valutare il contributo di ogni aspetto del business legato al raggiungimento degli obiettivi aziendali (Altavilla, Bolwijn, 2006).

Selezione degli indicatori

Secondo il modello proposto nel par. 2.3.1, è possibile suddividere le prestazioni legate a un sistema CRM in tre macro categorie: Costo, Tempo, Efficacia. Il modello individua, per ognuna delle categorie elencate, un numero contenuto d'indicatori/KPI a supporto della misura delle performance. L'albero mostrato in fig. 3.11 sintetizza lo schema di riferimento a cui gli indicatori fanno riferimento.

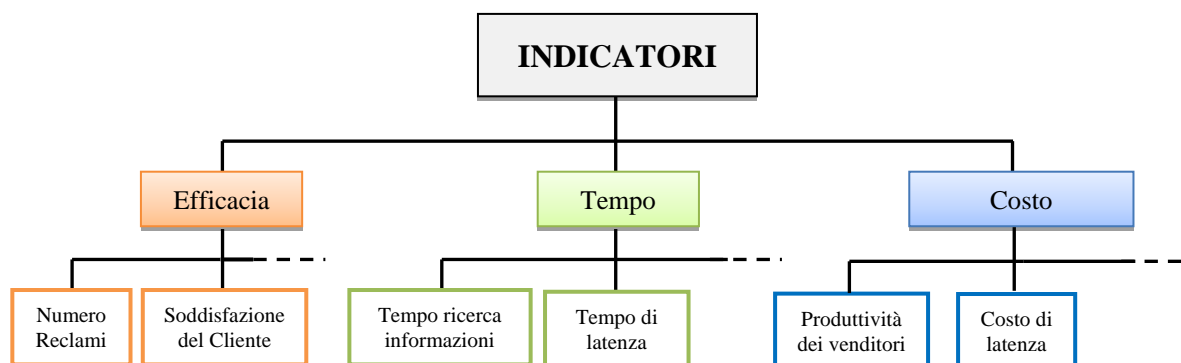


Fig. 3.11 – Albero degli indicatori

Partendo da tale schema generale, per ognuna delle categorie individuate si procederà a

selezionare gli indicatori che saranno utilizzati per misurare i risultati legati all'introduzione del nuovo CRM in Aemcom. Il processo di riferimento considerato in sede d'analisi è quello di "gestione degli ordini" poiché, come già affermato nel paragrafo 2.3.1, esso rappresenta uno dei processi maggiormente critici in un'azienda di servizi che vuole sostenere una strategia di Customer Relationship Management.

La metodologia di selezione prevede il calcolo, per ogni indicatore, di un indice di robustezza che rispecchi nel modo più oggettivo possibile il grado di rilevanza richiesto dal management di Aemcom. Le valutazioni numeriche date sono frutto d'interviste dirette ai responsabili di processo cui la classe d'indicatori fa riferimento. Essi hanno partecipato alla definizione dei pesi necessari al calcolo dell'indice nonché dei valori associati a vari criteri di scelta dei KPI indicati nel modello di riferimento. La scelta dei pesi è stata fatta in modo da dare maggiore importanza a fattori come la misurabilità, la disponibilità dei dati e il legame con i fattori critici. Tali elementi sono stati ritenuti i più importanti per valutare i primi risultati successivi all'introduzione del nuovo CRM. Non è dunque escluso che a regime la stima dei pesi venga ripensata e modificata per riadattarsi ai nuovi obiettivi.

Indicatori di tempo

Per Aemcom la proposta di valore presentata ai clienti, sia business sia residenziali, include tempi di risposta brevi come caratteristica fondamentale del servizio offerto. Molti clienti attribuiscono difatti un notevole valore ai tempi di risposta contenuti, intesi come il tempo trascorso dal momento in cui emettono un ordine al momento in cui ricevono il prodotto o il servizio desiderato: l'eliminazione dei tempi morti in un processo di consegna di servizi è obiettivo di primaria importanza (Kaplan, Norton, 2000).

Detto ciò, partendo dall'albero proposto in fig. 3.12 si è proceduto alla valutazione della rilevanza degli indicatori al fine di favorire il processo di selezione degli stessi.

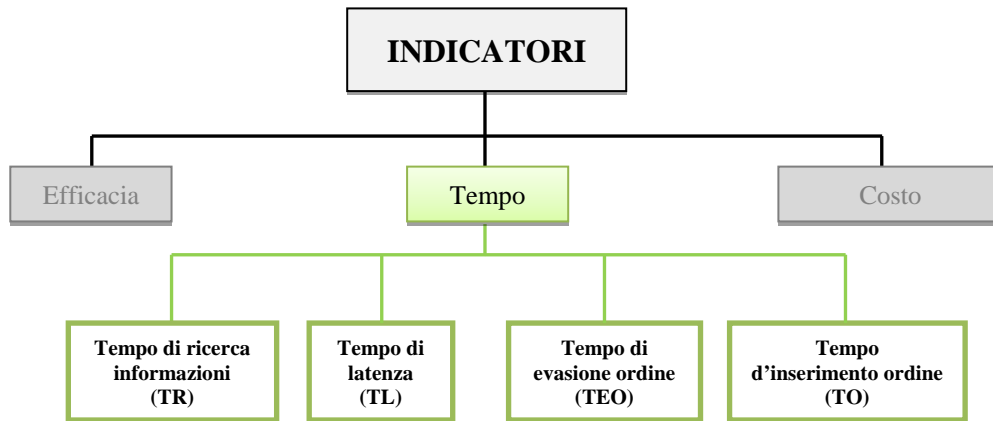


Fig. 3.12 – Albero degli indicatori di tempo

Il calcolo della robustezza, così come proposto da modello (par. 2.3.1) ha prodotto i risultati riportati in tab. 3.1.

	Misurabilità (peso: 0.3)	Disponibilità Dati (peso: 0.3)	Tempestività (peso: 0.1)	Semplicità (peso:0.1)	Legame con le criticità (peso: 0.2)	ROBUST EZZA
TR	3	3	2	4	4	3,2
TO	4	3	2	5	5	3,8
TL	2	3	2	3	4	2,8
TEO	3	3	2	5	5	3,5

Tab. 3.1 – Analisi di robustezza degli indicatori di tempo

Tra gli indicatori di tempo quelli maggiormente rilevanti sono il “tempo di evasione ordini” e il “tempo d’inserimento ordine”. Questo conferma in parte quanto in precedenza affermato circa l’importanza dei tempi di risposta nella consegna/evasione dei servizi.

Indicatori di costo

Raggiungere il massimo dei risultati sfruttando il minor numero di risorse è un obiettivo fondamentale per garantire a ogni impresa il mantenimento di competitività nel tempo. L’introduzione del nuovo sistema informativo CRM in Aemcom ha comportato in parte la modifica di alcuni processi e una loro parziale reingegnerizzazione. È dunque

importante verificare se a ciò è seguita una variazione nel livello delle risorse utilizzate e nella loro produttività (fig. 3.11).

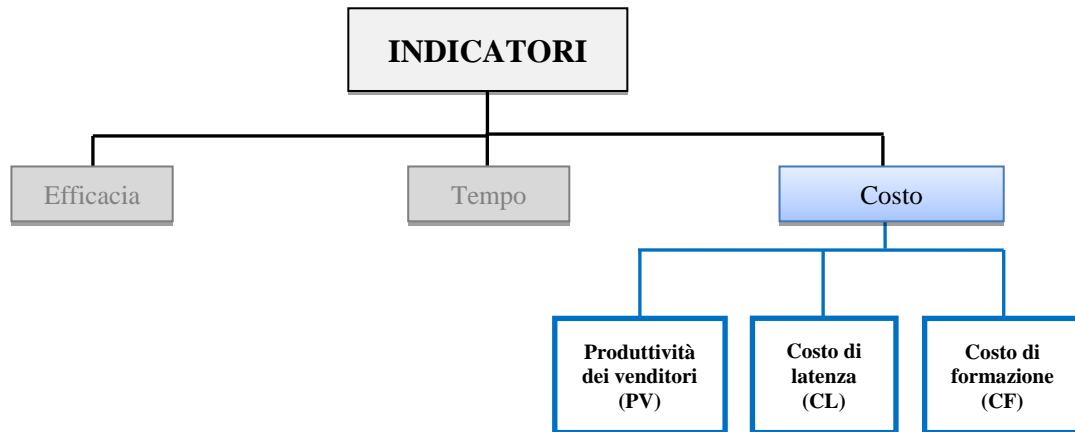


Fig. 3.11 – Albero degli indicatori di efficienza/costo

Il calcolo della robustezza, così come proposto da modello (par. 2.3.1) ha prodotto i risultati riportati in tab. 3.2.

	Misurabilità (peso: 0.3)	Disponibilità a Dati (peso: 0.3)	Tempestività (peso: 0.1)	Semplicità (peso: 0.1)	Legame con le criticità (peso: 0.2)	ROBUSTEZZA
PV	4	4	3	4	5	4,1
CL	3	3	2	4	4	3,2
CF	2	2	2	4	3	2,4

Tab. 3.2 – Analisi di robustezza degli indicatori di costo

Dall’analisi di robustezza risulta che gli indicatori maggiormente rilevanti sono “la produttività dei venditori” e il “costo di latenza”. Il “costo di formazione” viene considerato in modo marginale soprattutto per la difficoltà nel misurarlo.

Indicatori di efficacia

Misurare l’efficacia nonché la qualità di un processo è fondamentale al fine di allineare lo svolgimento delle attività svolte alle esigenze implicite o esplicite del cliente. Nelle aziende di servizi è molto importante individuare il grado di soddisfazione del consumatore che un processo riesce a garantire. In particolare in Aemcom la strategia

CRM è molto orientata al mantenimento di una consistente customer base che garantisca profittabilità duratura, ragion per cui si ritiene che gli indicatori presentati in fig. 3.12 abbiano notevole valenza per il management.

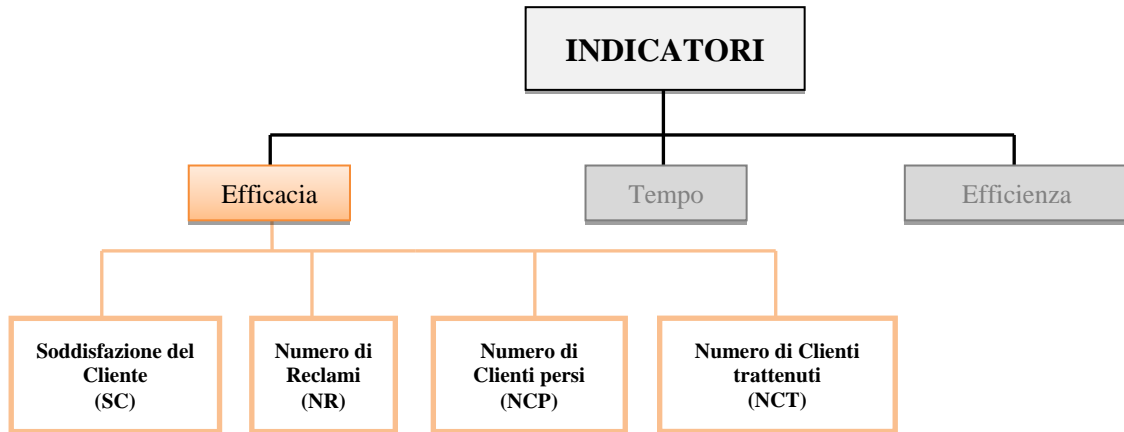


Fig. 3.12 – Albero degli indicatori di efficacia

Il calcolo della robustezza, così come proposto da modello (par. 2.3.1) ha prodotto i risultati riportati in tab. 3.3.

	Misurabilità (peso: 0.3)	Disponibilità Dati (peso: 0.3)	Tempestività (peso: 0.1)	Semplicità (peso:0.1)	Legame con le criticità (peso: 0.2)	ROBUST EZZA
SC	3	2	2	4	5	3,1
NR	3	3	3	4	3	3,1
NCP	2	2	2	3	4	2,5
NCT	2	2	2	3	4	2,5

Tab. 3.3 – Analisi di robustezza degli indicatori di tempo

Gli indicatori di efficacia maggiormente rilevanti sono il “numero di reclami”, il “numero di clienti persi” e la “soddisfazione del cliente”, coerentemente con quelli che sono gli obiettivi di una strategia CRM. I restanti indicatori ottengono una bassa robustezza principalmente a causa della mancanza di un efficiente ed efficace sistema di

raccolta dati.

Calcolo degli indicatori

Vengono riportati i valori relativi ad alcuni degli indicatori precedentemente indicati. In particolare si è scelto di valutare quelli aventi un indice di robustezza più elevato e per i quali è stato possibile, durante l'esperienza di stage, raccogliere i dati necessari alla misurazione. Tutti gli altri indicatori, pur avendo ottenuto importanti valori di robustezza, non sono stati considerati poiché o meno prioritari dal punto di vista di una prima analisi dei risultati o di difficile misurazione data l'assenza di uno strutturato processo di raccolta ed elaborazione dei dati in azienda.

Tempo di ricerca cliente (TR)

Per calcolare tale indicatore si è ipotizzato che l'area commerciale/vendite effettui un numero medio di 40 ricerche giornaliere (su un campione di 4 operatori).

	Tempo di ricerca di un cliente nel CRM (TR)
<u>Vecchio CRM</u>	$(2'/\text{ricerca}) * (40 \text{ ricerche/gg}) = \mathbf{80'/gg}$
<u>Nuovo CRM</u>	$(30''/\text{ricerca}) * (40 \text{ ricerche/gg}) * = 1200''/\text{gg} = \mathbf{20'/gg}$
<u>Delta risparmio</u>	$80'/\text{gg} - 20'/\text{gg} = \mathbf{60'/gg}$

In presenza del vecchio applicativo CRM l'attività di ricerca dei dati ed informazioni relative ai clienti/prospect era notevolmente rallentata sia dalle basse prestazioni software del vecchio sistema sia dalla necessità, alle volte, di dover accedere ad archivi cartacei. Inoltre, l'impossibilità nel riuscire a reperire alcune informazioni poteva costringere l'operatore a dover contattare (telefonicamente o via e-mail) altri operatori, rendendo così l'attività dipendente dalla risposta di un altro attore.

Com'è possibile notare dai dati rilevati, vi è stata una drastica diminuzione nel tempo impiegato alla ricerca. Difatti, l'integrazione della base dati con un'interfaccia grafica molto più intuitiva e user-friendly ha permesso di accedere facilmente e velocemente alle informazioni ricercate. Il risparmio ottenuto si riflette in una maggiore produttività dell'operatore commerciale.

Tempo d’inserimento di un ordine (TO)

Nel calcolare tale indicatore si è ipotizzato che l’area commerciale/vendite inserisca un numero medio di 20 ordini giornalieri (su un campione di 4 operatori).

	Tempo di inserimento ordine (TO)
<u>Vecchio CRM</u>	$(7'/\text{ordine}) * (20 \text{ ordini/gg}) = \mathbf{140'/gg}$
<u>Nuovo CRM</u>	$(3'/\text{ordine}) * (20 \text{ ordini/gg}) = \mathbf{60'/gg}$
<u>Delta risparmio</u>	$140'/gg - 60'/gg = \mathbf{80'/gg}$

Similmente al precedente indicatore, la misurazione del TO mostra una diminuzione dei tempi commerciali. Tale diminuzione si ripercuote positivamente sulla produttività dei venditori che, fissato un arco temporale, sono ora in grado di inserire a sistema un maggior numero di ordini.

Tempo di latenza (TL) e Costo di latenza (CL)

Nel calcolare tale indicatore si è ipotizzato un tempo medio di latenza generato a seguito della necessaria richiesta di informazioni ad un altro attore di vendita o di back-end. Si è inoltre ipotizzato un numero approssimativo di 10 richieste giornaliere (su un campione di 4 operatori).

	Tempo di latenza (TL)
<u>Vecchio CRM</u>	$(15'/\text{richiesta}) * (10 \text{ richieste/gg}) = \mathbf{150'/gg}$
<u>Nuovo CRM</u>	$(5'/\text{richiesta}) * (10 \text{ richieste/gg}) = \mathbf{50'/gg}$
<u>Delta risparmio</u>	$150'/gg - 50'/gg = \mathbf{100'/gg}$

I risultati ottenuti mostrano come in presenza del vecchio CRM la necessità di ricevere informazioni da un altro operatore comporti un esoso spreco di tempo nel contatto con l’operatore e nella probabile ricerca dell’informazione da parte di quest’ultimo. Per semplificare la valutazione, sono stati utilizzati dei tempi medi, poiché risulta evidente che il tempo di latenza varia in funzione del tipo di richiesta che viene fatta e del valore

dell'informazione ricercata.

Il nuovo sistema CRM ha permesso di ridurre il tempo medio di singola latenza poiché, fornendo un'unica base dati ed un'interfaccia alquanto user-friendly, l'utente è il più delle volte in grado di accedere direttamente all'informazione richiesta saltando così la fase di contatto con altri operatori.

Infine, il risparmio di tempo si riflette in una riduzione dei costi di latenza. Il risparmio è stato approssimativamente quantificato utilizzando il costo orario di lavoro diretto per operatore (fonte: Aemcom S.r.l.) moltiplicato per il tempo di latenza in precedenza calcolato:

	Costo di latenza (CL)
<u>Vecchio CRM</u>	$(150'/gg) \cdot (25\text{€h}) = \mathbf{62,5 \text{€gg}}$
<u>Nuovo CRM</u>	$(50'/gg) \cdot (25\text{€h}) = \mathbf{21 \text{€gg}}$
<u>Delta risparmio</u>	$(150'/gg - 50'/gg) \cdot (25\text{€h}) = \mathbf{41,5 \text{€gg}}$

La valutazione di questi primi risultati dimostra come l'introduzione del nuovo sistema CRM abbia prodotto in Aemcom una riduzione importante delle problematiche evidenziate nel paragrafo 3.4, impattando notevolmente sui tempi e dei costi sostenuti dall'azienda soprattutto nel processo di gestione ordini. Il sistema di Customer Relationship Management è dunque uno strumento capace di fornire risultati concreti garantendo ad Aemcom dei ritorni positivi sull'investimento sostenuto.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello, G., M., 2002, *Relazioni di Marketing e Tecnologie Digitali*, Giappichelli Editore: Torino
- Altavilla, A., Bolwijn, R., 2006, *Customer Relationship Management: regole di successo – Esperienze e best practice aziendali nell'approccio CRM*, IPSOA
- Amarilli, F., Brambilla, R., Schgor, P., 2004, *Professione Informatica: Vol. I – Pianificazione, uso e gestione dei Sistemi Informativi*, FrancoAngeli Editore: Milano
- Balocco, R., Mainetti, S., Rangone, A., 2006, *Innovare e competere con le ICT – Il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella crescita delle PMI*, Il sole24ore: Milano
- Batenburg, R., Tromp, S., Versendaal, J., 2006, *Business/IT – Alignment For Customer Relationship Management in the Telecommunications Industry: Framework and Case Study*
- Berry L., 1983, *Relationship Marketing*, American Marketing Association: Chicago
- Borden, N., 1964, The Concept Of Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*
- Bracchi, G., Francalanci, C., Motta, G., 2009, *Sistemi Informativi d'Impresa*, McGraw-Hill: Milano
- Bracchi, G., Motta, G., 1993, *Progetto di Sistemi Informativi*, ETAS: Milano
- Bracchi, G., Motta, G., 1997, *Processi Aziendali e Sistemi Informativi*, FrancoAngeli Editore: Milano
- Busacca, A.G., 2002, *L'era del Cliente*, Il sole24ore: Milano
- Dall'Ara, G., 2003, *Comunicazione e Marketing*, FrancoAngeli Editore: Milano
- Dichè, J., 2001, *The CRM Handbook: a business guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley: New York

- Farinet, A., Ploncher, E., 2002, *Customer Relationship Management Approcci e metodologie*, ETAS: Milano
- Giulivi, A., 2004, *Marketing Relazione e comunicazione Business-to-Business*, FrancoAngeli Editore: Milano
- Glucksmann, R., Maggiolini, P., *Gestione e Strategie dei Sistemi Informativi*, Libreria CLUP: Milano
- Gummesson, E., 2002, *Marketing Relazionale: gestione del marketing nei network di relazioni*, HOEPLI: Milano
- Holohan, J., 1992, Use of executive information systems in measuring business performance, *Journal of Information Technology*
- Kaplan, R., S., Norton, D., P., 2000, *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, ISEDI: Torino
- Kotler, P., Scott, W.G., 1993, *Marketing Management*, 7th ed. ISEDI: Milano
- Locatelli, P., 2011, Dispense del corso *Analisi e progettazione dei processi aziendali*
- Mandelli, A., 1996, *Internet e i new media: comunicazione di massa per il relationship marketing*, Working Paper n.18 – SDA Bocconi: Milano
- Mobile Marketing & Service: Una App non fa Primavera, *Rapporto Annuale 2010*, Osservatorio Mobile Marketing & Service: Politecnico di Milano
- Plebani, P., 2011, Dispense del corso *Sistemi Informativi (per il settore dell'informazione)*
- Schael, T., 2008, Come gestire i clienti della piccola impresa italiana, *VoiceComNews*, [online] disponibile su: <http://www.schael.it/index_file/pubblicazioni.htm>
- Scheda tecnica di Vtiger Enterprise CRM, disponibile su: <<http://www.vtecrm.com>>
- Swift, R. S., 2000, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, disponibile su: <<http://books.google.it/books>>, Prentice Hall: NJ

Vercellis, C., 2006, *Business Intelligence – Modelli matematici per le decisioni*,
McGraw-Hill: Milano