



# CRM

Ing. Laura Cavallaro

Politecnico di Milano  
[Laura.cavallaro@polimi.it](mailto:Laura.cavallaro@polimi.it)

# Agenda

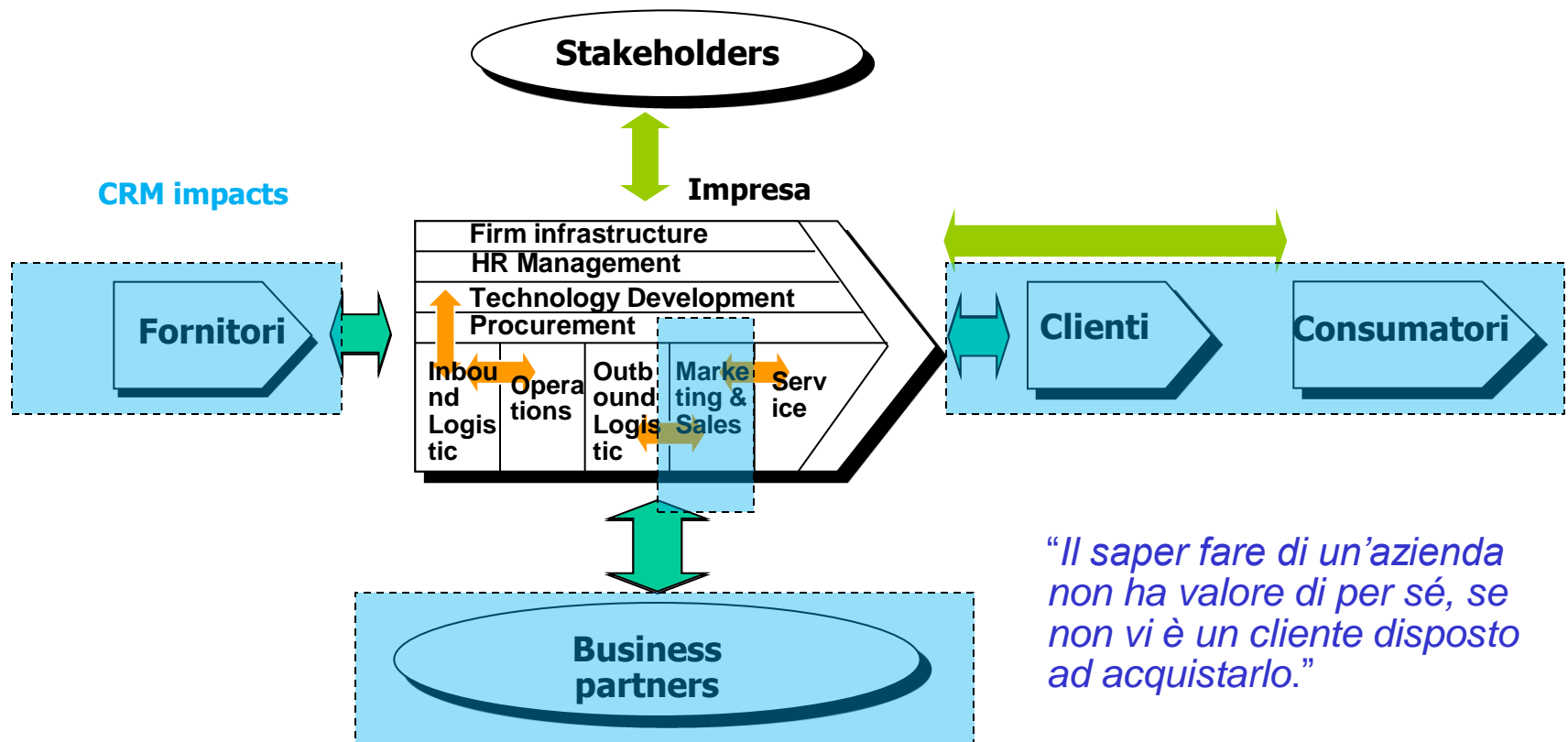
---

- Gli ambiti applicativi e l'impatto sulla catena del valore
  - Definizioni: cos'è il CRM
  - Processi
  - Persone
  - Tecnologie
- I principali benefici di business e le criticità di adozione
- Alcuni casi
- Appendice



# **Gli ambiti applicativi e l'impatto sulla catena del valore**

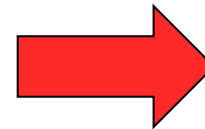
# L'impatto sulla catena del valore



# Perché parliamo di CRM

- Le cinque forze del cliente in rete

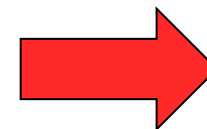
- Accesso alle informazioni
- Visione globale
- Networking
- Sperimentazione
- Attivismo



*È cambiata la  
prospettiva del utente-  
consumatore*

- Impresa:

- Market driven vs Customer driven
- Co-creazione di valore

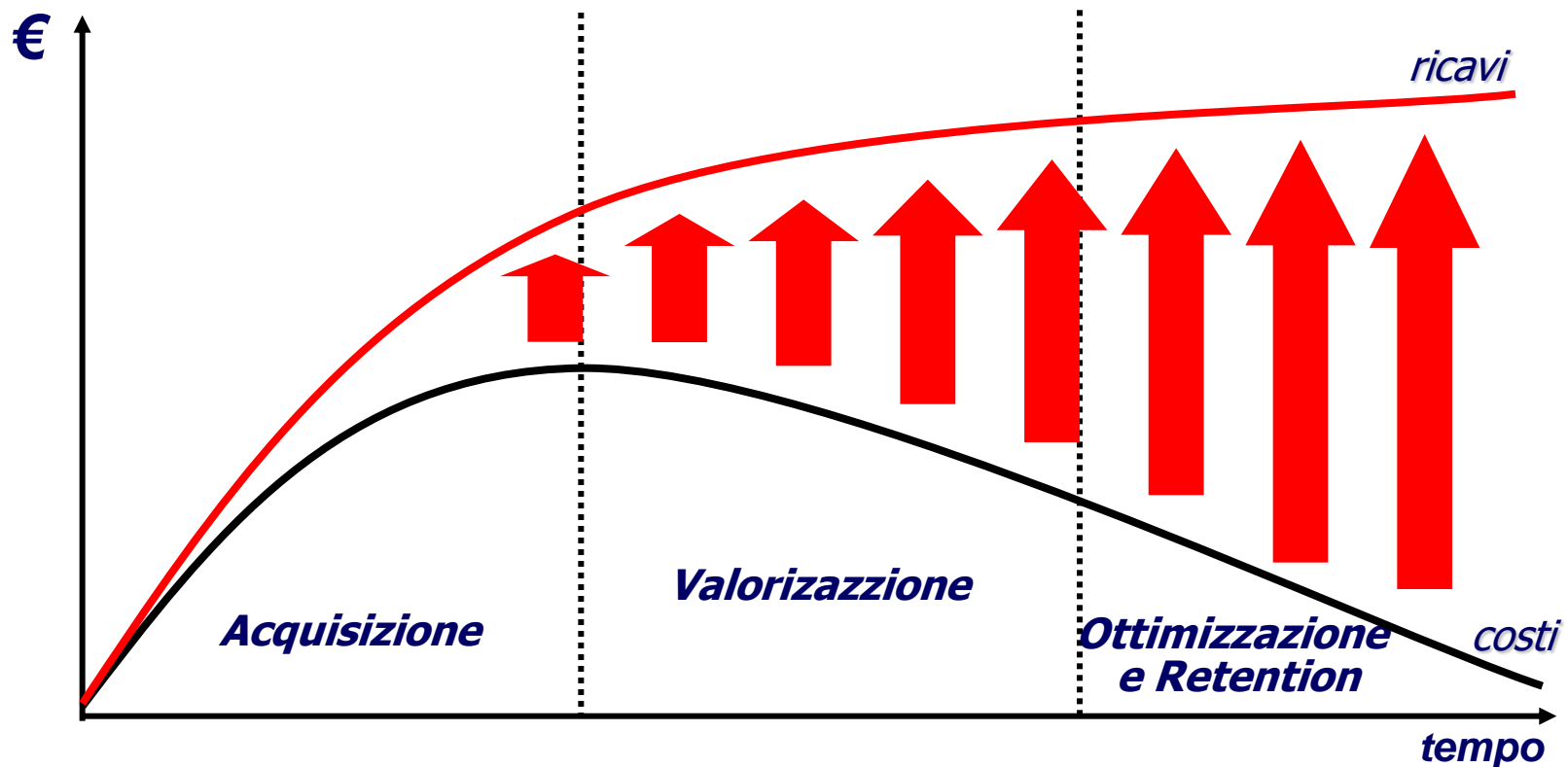


*Di conseguenza anche  
le aziende si sono  
dovute adeguare*

# I clienti/consumatori sono sempre più importanti

- I clienti sono "risorse" scarse, e in momenti di scarsità della domanda vanno presidiati con attenzione
- Il rispetto della regola di Pareto (80-20 o numeri comunque simili)
- Acquisire un cliente nuovo costa 5-10 volte di più che mantenerne uno già acquisito (in molti settori)
- Un cliente soddisfatto vuol dire: pubblicità positiva e gratuita, minore pressione sugli sconti, fedeltà/acquisti maggiori, minori costi di vendita, dipendenti soddisfatti
- Un cliente soddisfatto e fedele è un vero "cespite patrimoniale", e un cliente fedele dà profitti superiori
- In aziende in fase di maturità i vecchi clienti rappresentano ogni anno più del 90% del fatturato
- Le aziende di maggior successo in termini di profittabilità sono quelle con gli indici di c.s. più elevati

# La Strategia di Sviluppo del Cliente



# Il cliente compra un prodotto/servizio ma anche una relazione

- **L'approccio relazionale** ha come caratteristiche principali:
  - i. Adozione di un orientamento al lungo periodo e focus sull'istituzione di rapporti continuativi con i clienti:
  - ii. Enfasi sulla generazione di risorse immateriali (conoscenza e fiducia)
  - iii. Intensificazione dei flussi informativi fra i soggetti coinvolti, e conseguente interattività e generazione di valore insieme al cliente
  - iv. Centralità dell'interfunzionalità nella gestione dei processi gestionali di valore



Ma la relazione si sviluppa in maniera diversa  
nei diversi segmenti di clientela



# Creare una relazione con il cliente : il marketing relazionale

---

- Il Marketing relazionale è basato sull'interazione in un network di relazioni e presuppone che la collaborazione sia essenziale in una economia di mercato in competizione
- Dare valore al cliente in ottica win-win
- Vedere l'attività della azienda con l'ottica della relazione significa cambiare completamente la visione dell'azienda orientata al prodotto e fare ulteriori passi avanti rispetto all'orientamento al cliente
- Vuol dire anche fare investimenti appropriati che sviluppino una maggiore conoscenza del cliente e ne permettano una più corretta gestione

# Cos'è il CRM

- Is a **comprehensive approach** for **creating, maintaining and expanding** customer relationships (Andersson, Kerr, 2002)
- The process of **achieving and maintaining** an ongoing relationship with customers across **multiple customer touch points** through **differential** and tailored treatment of individual customers based on their likely responses to alternative marketing programs, such that the contribution of each customer to the **overall profitability** of the firm is **maximized** (Kumar and Ramani 2004)
- **Systematic process** to **manage customer relationship initiation, maintenance, and termination** across all customer **contact points** to maximize the value of the relationship portfolio. (Reinartz et al. 2004)
- An **enterprise approach** to understanding and influencing customer behavior through meaningful communications in order to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability (Swift 2001)
- The **strategic use of information, processes, technology, and people** to manage the customer's relationship with [the] company across the whole customer life cycle (Kincaid 2003)
- The integrated customer management strategy of a firm to efficiently manage customers by providing customized goods and services and **maximizing customers'lifetime** values (Ko et al. 2004)

# 1

- \_\_\_\_\_



# Il processo di CRM

Visione

Organizzazione

Processi

Metriche

Definizione da parte dei livelli executive della vision customer centric e forte commitment



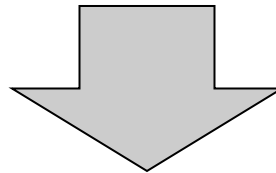
Coinvolgimento e formazione delle persone a contatto con i clienti



Ridisegno dei processi back e front office su cui impattano le strategie di CRM



Definizione ed implementazione di un sistema di misurazione

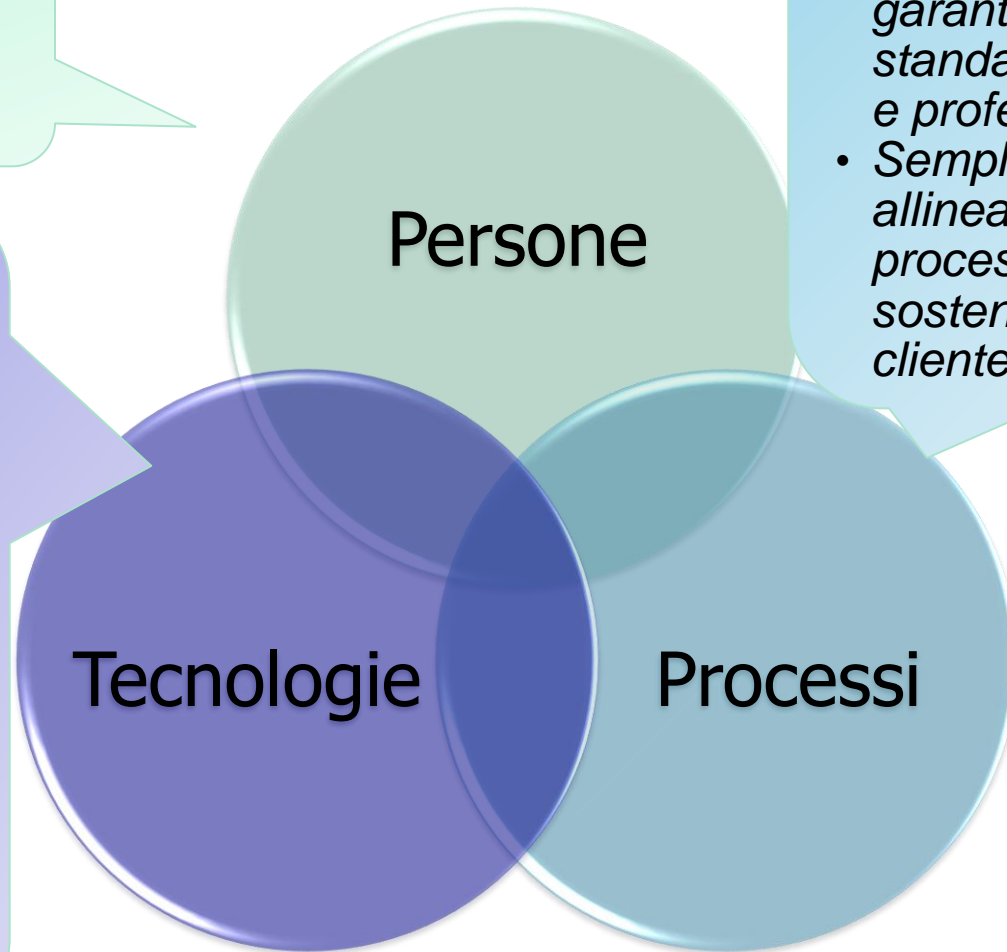


TECNOLOGIA

# Il processo di CRM

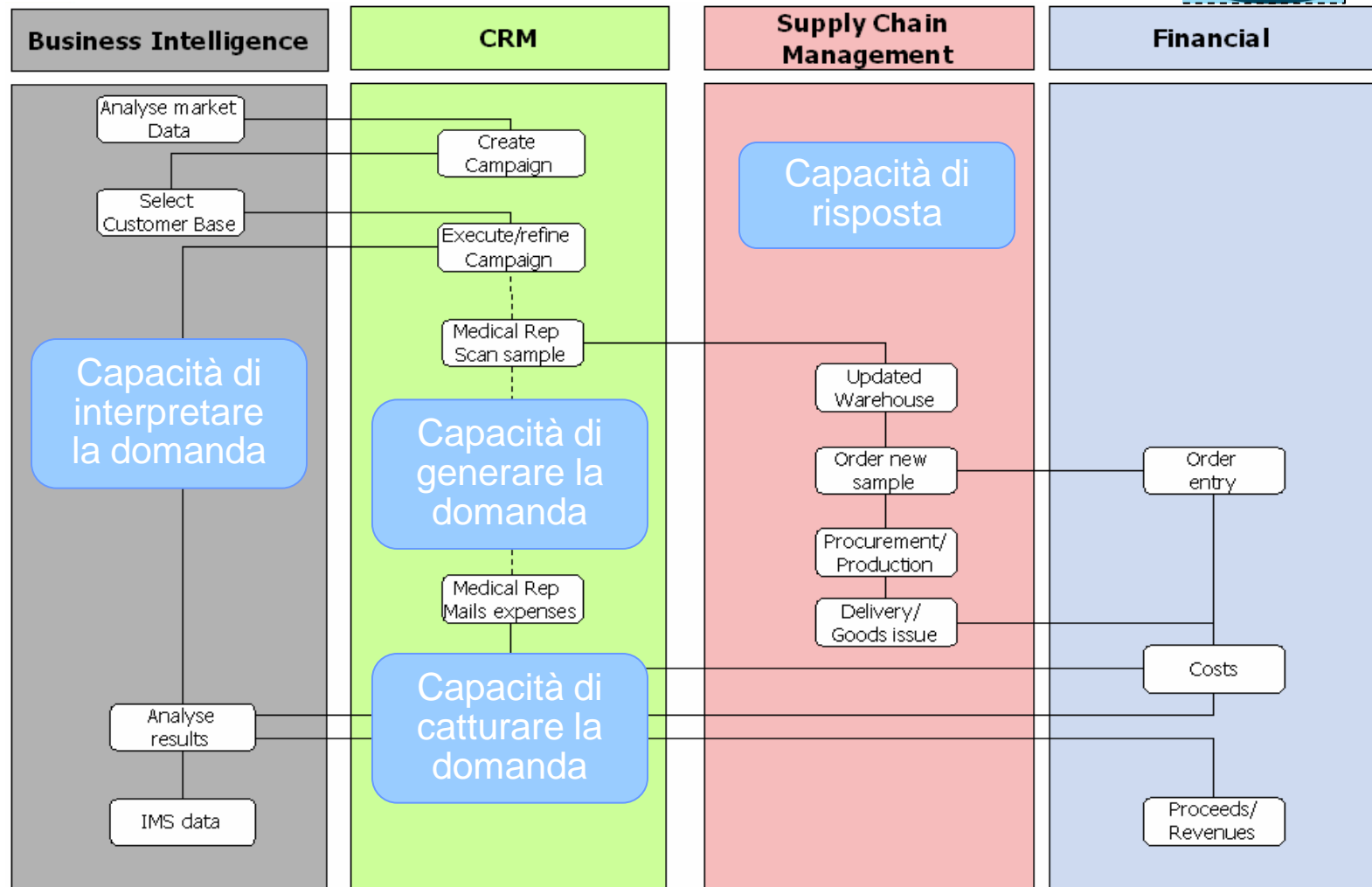
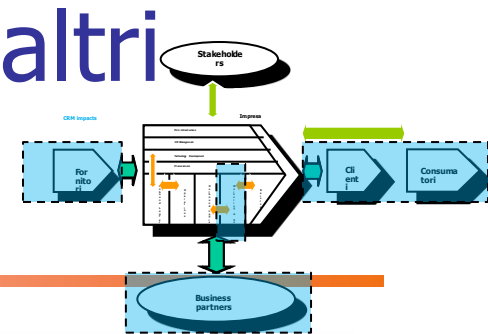
*Creare con i clienti  
relazioni a lungo  
termine  
e ad alto valore*

- *Rendere disponibile la scelta all'interno dei punti di accesso*
- *Collezionare le informazioni sui clienti ad ogni momento di contatto*
- *Usare la business intelligence per customizzare l'offerta ad ogni momento di contatto*

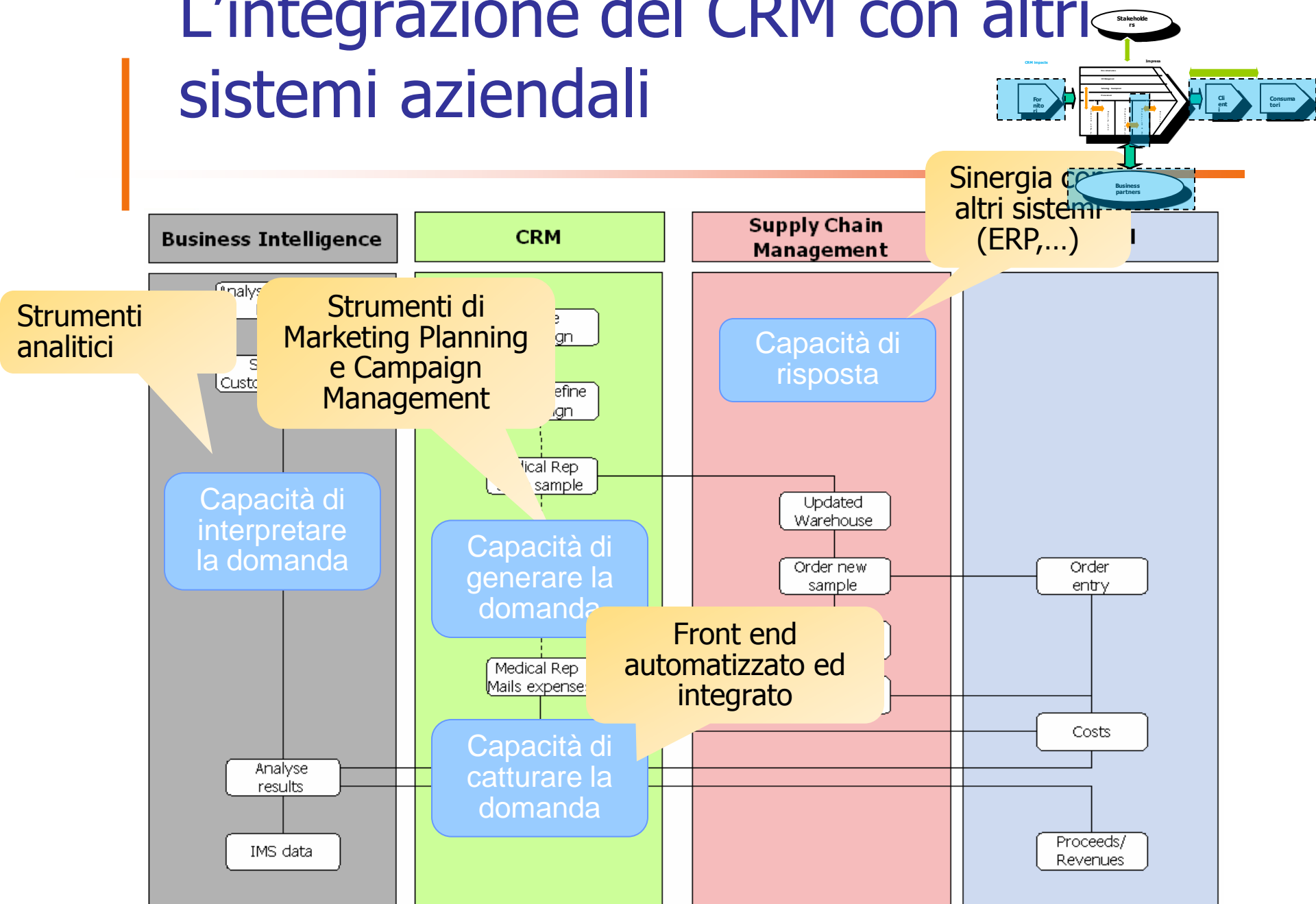


- *Saper gestire la multicanalità, garantendo elevati standard di qualità e professionalità*
- *Semplificare ed allineare sopra-processi per sostenere il valore del cliente*

# L'integrazione del CRM con altri sistemi aziendali



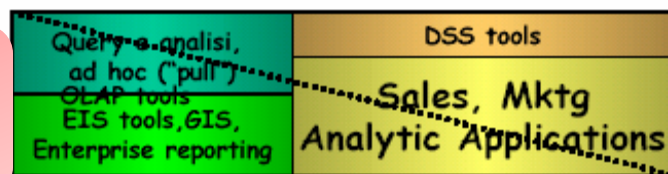
# L'integrazione del CRM con altri sistemi aziendali



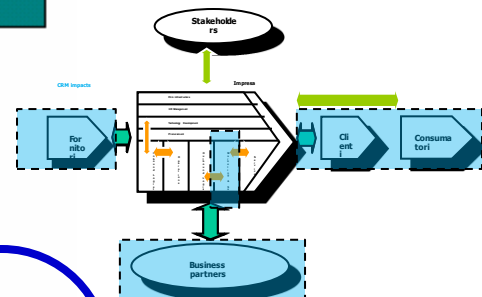
# CRM analitico vs CRM operativo

CRM: un'architettura applicativa integrata e il "closed loop"

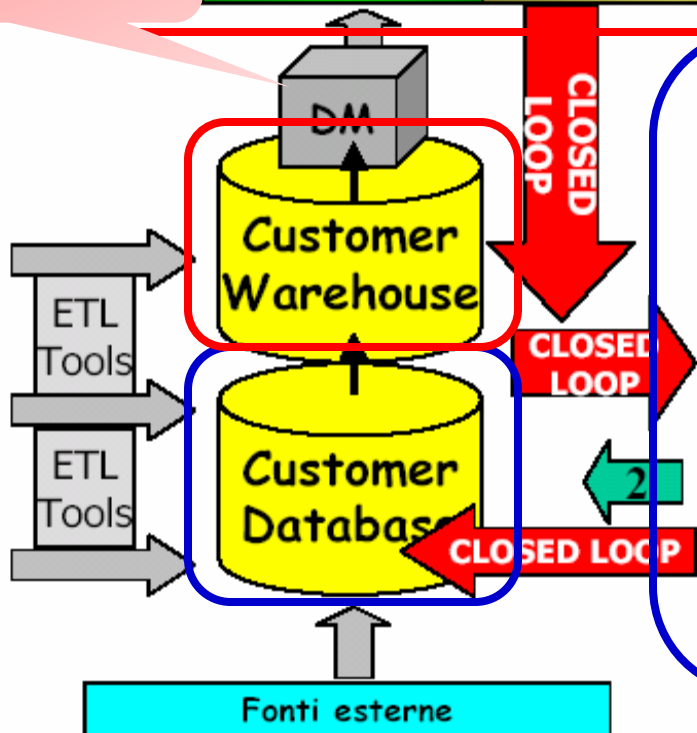
**CRM Analitico:**  
raccolta, gestione e  
analisi dati sul cliente



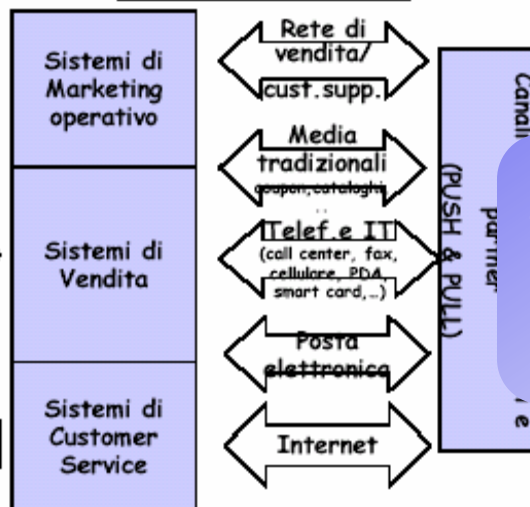
APPLICAZIONI  
PACCHETTIZZATE



ERP,  
sistemi  
gest. li  
tradiz.



**CLOSED LOOP**

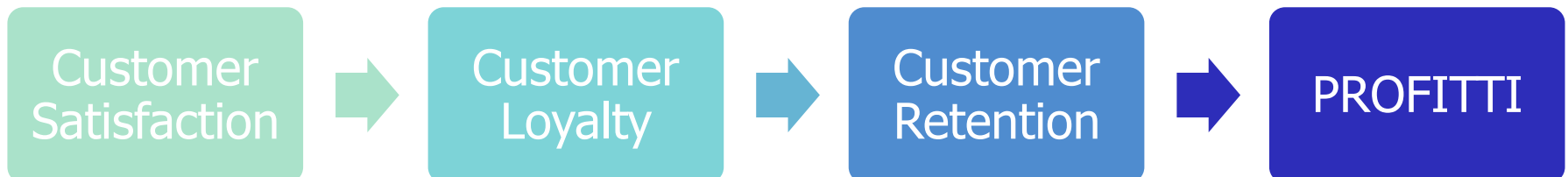


**CRM Operativo:**  
tecnologie e  
processi nella  
gestione della  
relazione col cliente

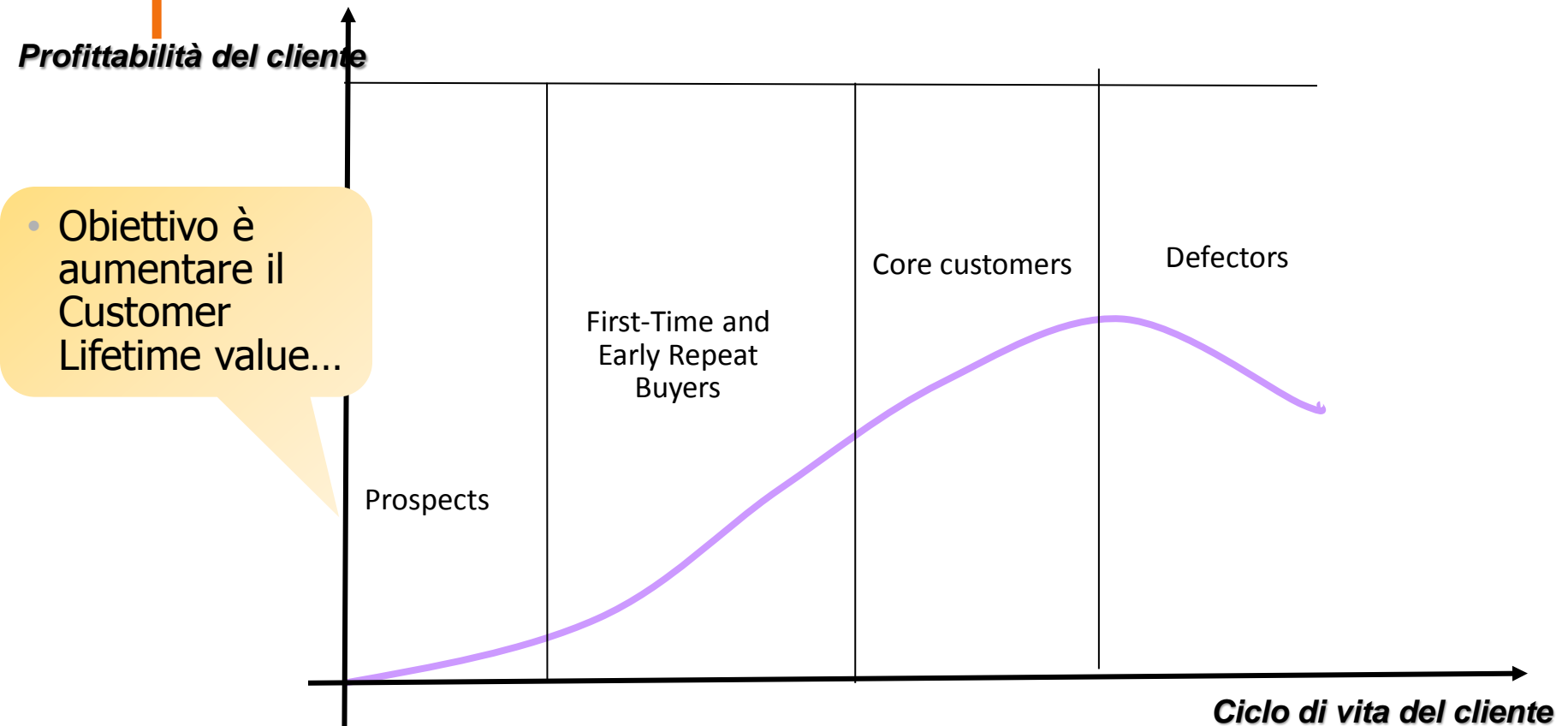


# Il valore del cliente

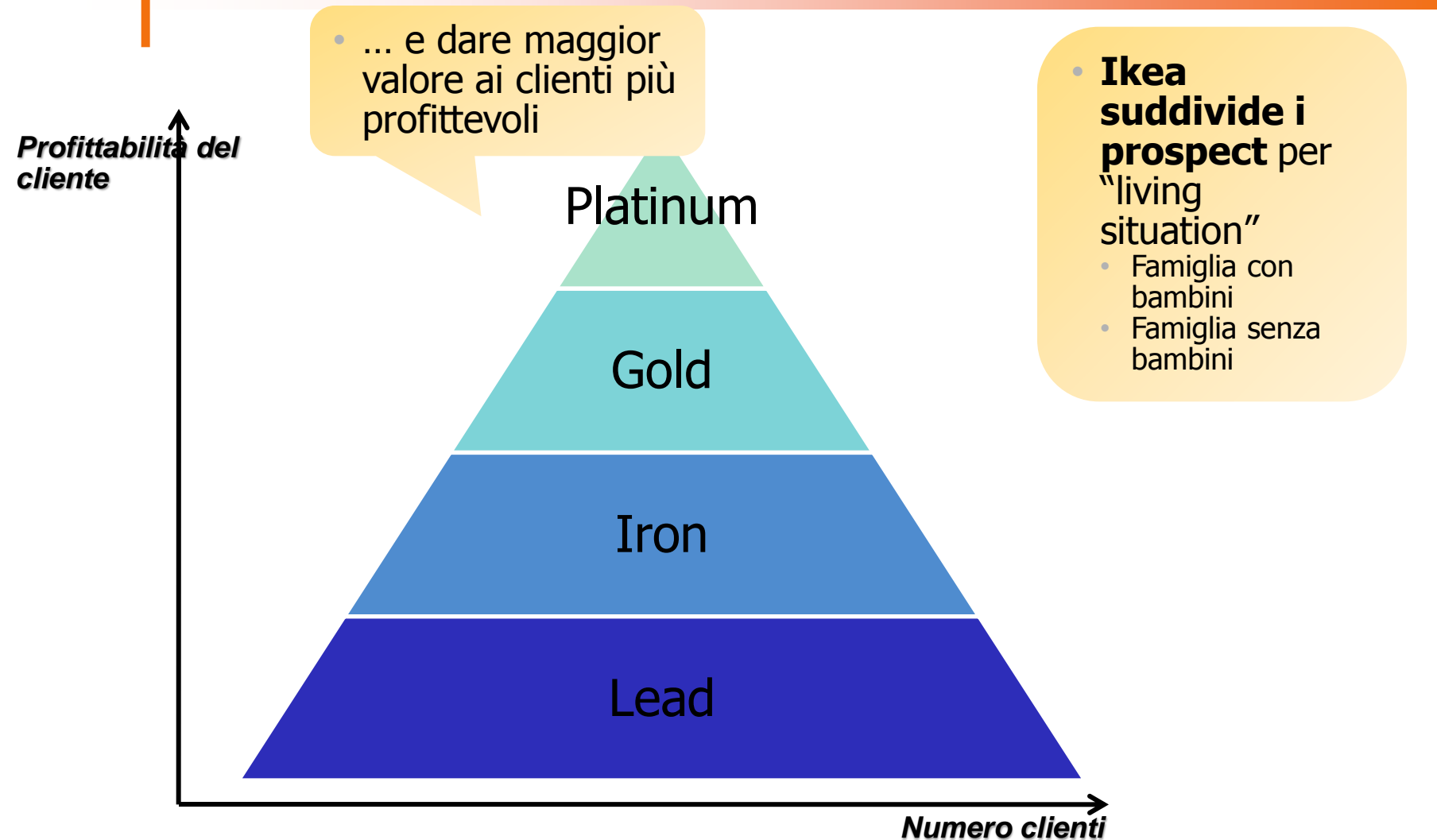
- I clienti occasionali costano di più di quelli abituali (risorse per convincere all'acquisto, ecc.)
- I clienti fedeli possono permettersi di pagare un prezzo leggermente superiore in quanto hanno testato il prodotto, si fidano del brand e conoscono le sue potenzialità;
- I clienti fedeli di norma acquistano di più;
- I clienti fedeli innescano un passaparola positivo nei confronti dell'azienda a costo zero, consolidandone nel tempo l'immagine (un cliente insoddisfatto comunica ad almeno 10 potenziali interessati la propria esperienza negativa, solo ad 8 nel caso di esperienza positiva).



# Il cliente: ciclo di vita e valore



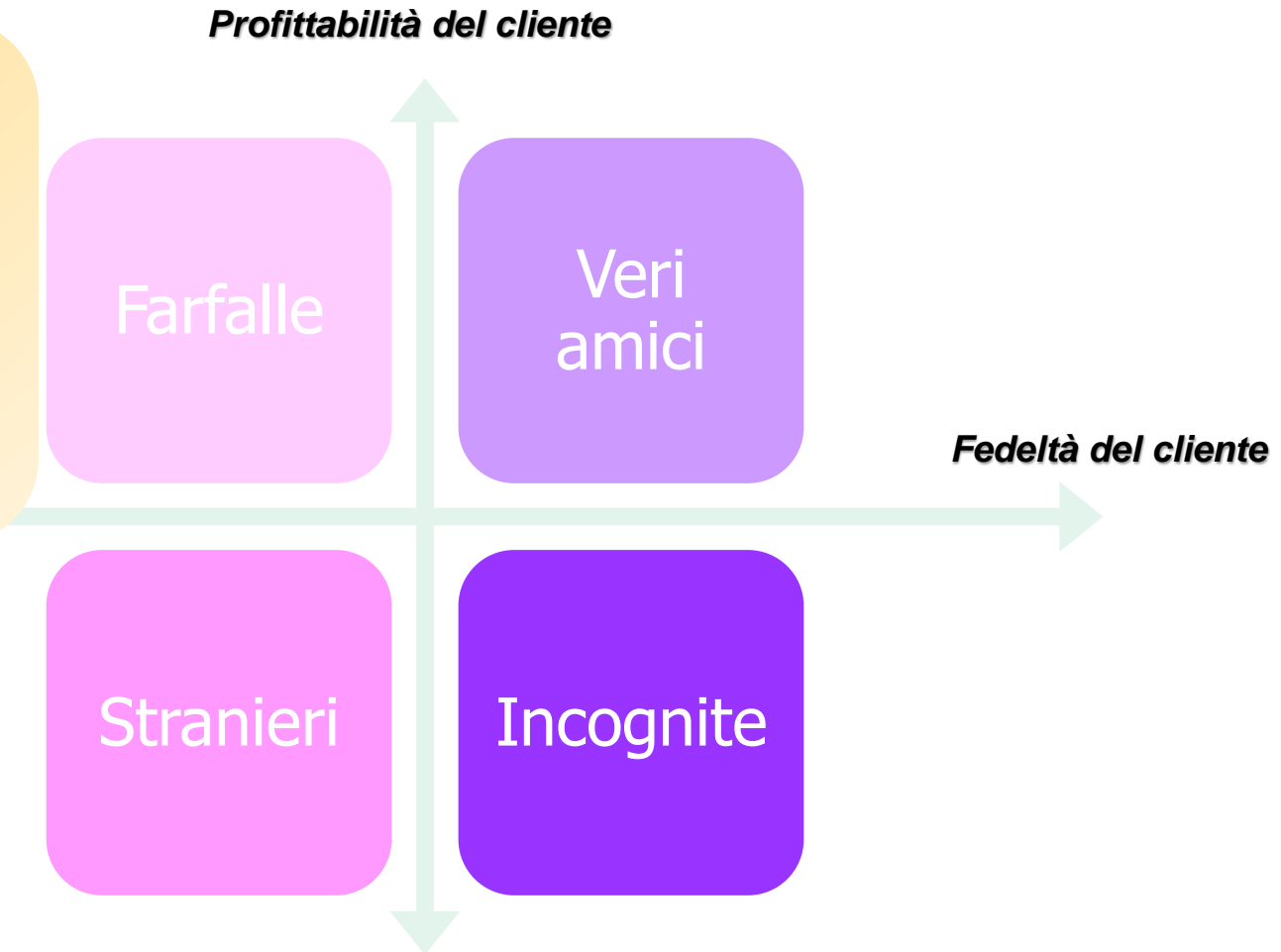
# Il cliente: ciclo di vita e valore



# La fedeltà del cliente

- **Ikea** suddivide i propri **clienti** (sottoscrittori Ikea Family) sulla base di un modello R-F in:

- I "Fanatici"
- I "Contenti"
- I "Just Friends"
- I "Forgot About Ikea"



# La fedeltà del cliente

**Fedeltà comportamentale e scelta:** il cliente effettua acquisti ripetuti a seguito di soddisfazione vs prodotto/servizio

**Fedeltà cognitiva e scelta:** nel momento della valutazione il cliente esprime una preferenza verso una marca, indipendentemente dai concorrenti

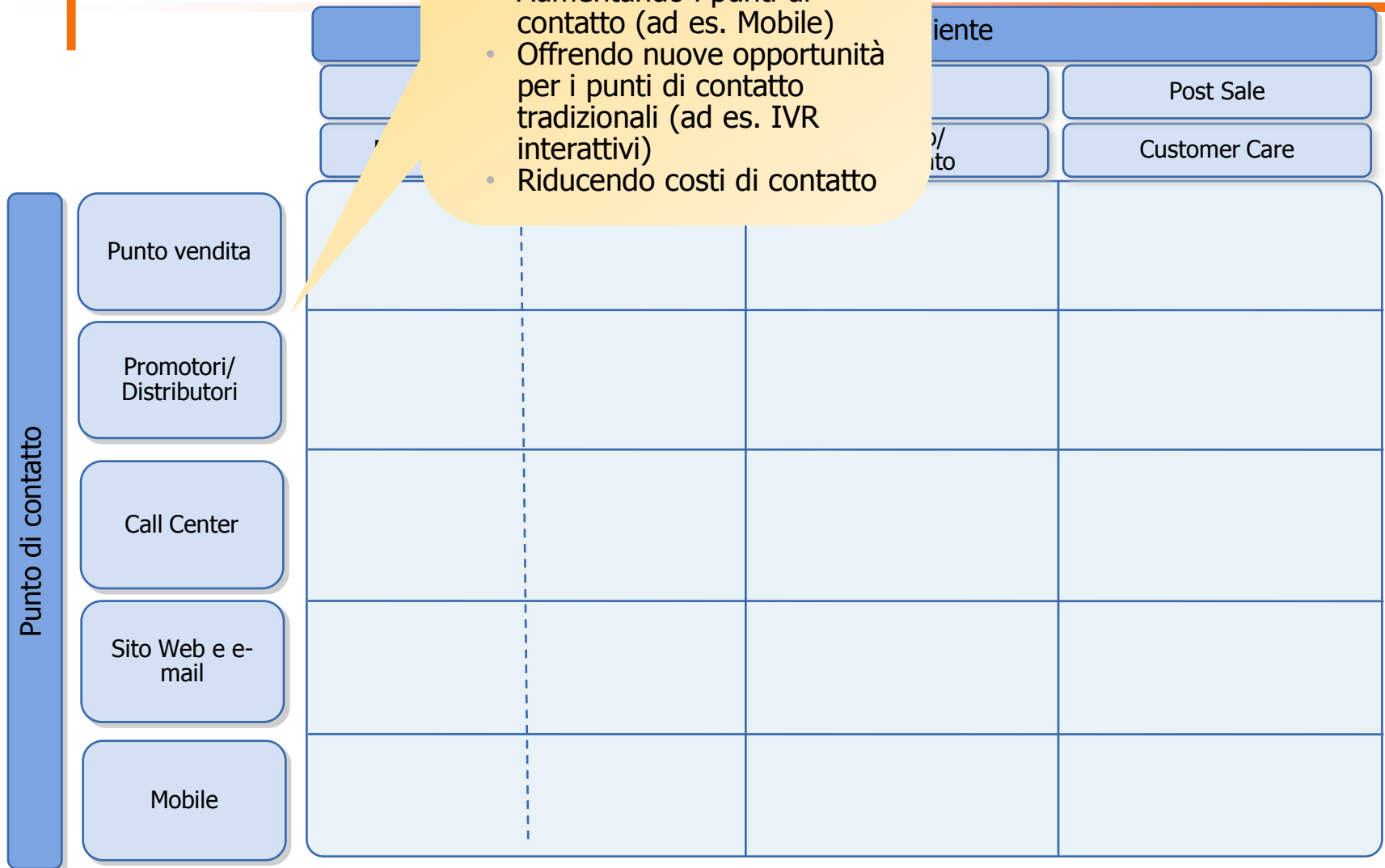
	Bassa fedeltà cognitiva	Alta fedeltà cognitiva
Alta fedeltà comportamentale	Fedeltà indotta Scelta indotta	Fedeltà assoluta Scelta assoluta
Bassa fedeltà comportamentale	Infedeltà Non scelta	Fedeltà desiderata Possibilità di scelta

# I punti di contatto col cliente

Fasi relazione col cliente				
Pre Sale		Sale		Post Sale
Prospect	Customer	Acquisto/ Pagamento		Customer Care
Punto di contatto	Punto vendita			
	Promotori/ Distributori			
	Call Center			
	Sito Web e e-mail			
	Mobile			

# I punti di contatto con il cliente

- Le nuove tecnologie giocano un ruolo fondamentale:
  - Aumentando i punti di contatto (ad es. Mobile)
  - Offrendo nuove opportunità per i punti di contatto tradizionali (ad es. IVR interattivi)
  - Riducendo costi di contatto





# **I principali benefici di business e le criticità di adozione**



# I principali benefici di business

## Aumento revenue

- Migliore customer acquisition rate
- Riduzione churn rate
- Aumento cross-selling/up selling
- Prospecting più efficace
- Aumento redemption campagne
- Aumento repeat purchase
- ....

## Riduzione Costi

- Riduzione costi per campagne di marketing/comunicazione
- Riduzione CPC
- Gestione clienti non profittevoli
- Riduzione costi win back
- Maggiore produttività forza vendita
- Automatizzazione processi
- Riduzione scorte
- Maggiore efficienza negli acquisti
- Riduzione costi Ricerche di mercato
- ...

## Creazione di vantaggio competitivo \*

- Aumento Customer Satisfaction e Loyalty
- Miglioramento della relazione coi clienti
- Aumento della comprensione del mercato
- Aumento del Livello di servizio
- Aumento della Brand awareness
- ...

\* Indirettamente riconducibili a una delle due categorie precedenti

# I principali

# business

## Lastminute.com

- Aumento redemption iniziative di Dem
- Prospecting
- Upselling/Cross-selling: aumento del fatturato grazie a iniziative upselling su prodotti a margine più alto

Aumento del tasso di Repeat purchase (in 1,5 anni +1% attestandosi a 1,3% )

- Aumento della loyalty dei clienti (calcolata come numero di acquisti su range di tempo)

- Aumento repeat purchase
- ....

## Trenitalia

- Riduzione consistente del CPC
- Riduzione costi di ricerche di mercato
- Riduzione costi associati ai canali di vendita grazie a iniziative ad hoc
- Riduzione fee canale (agenzie) attraverso offerta biglietti in mobilità (Prontotreno)

- Riduzione CPC
- Gestione clienti non profittevoli
- Riduzione costi win back
- Maggiore produttività forza vendita
- Automatizzazione processi
- Riduzione scorte
- Maggiore efficienza negli acquisti
- Riduzione costi Ricerche di mercato
- ...

## Creazione di vantaggio competitivo \*

- Aumento Customer Satisfaction e Loyalty
- Miglioramento della relazione coi clienti
- Aumento della comprensione del mercato
- Aumento del Livello di servizio
- Aumento della Brand awareness
- ...

\* Indirettamente riconducibili a una delle due categorie precedenti

# I trigger decisionali

## I trigger decisionali

In genere si tratta di eventi "esterni" forti, che obbligano a una rottura degli schemi e all'adozione di una mentalità innovativa:

1. Ingresso in azienda di un top manager proveniente da altri settori o particolarmente lungimirante (Mediolanum...)
2. Impulso da parte della casa madre internazionale (Sky, lastminute.com...)
3. Cambiamento delle regole del mercato (Enel, Trenitalia...)

# Alcune “lessons learnt” trasversali

1. Forte commitment da parte del vertice aziendale
2. Creazione di unità ad hoc (con disponibilità di risorse umane, economiche, tempi)
3. Implementazione del progetto per release incrementali successive
4. Coinvolgimento di tutte le persone dell'organizzazione “toccate” dal progetto, a cui spiegare bene i benefici – anche personali - derivanti dall'implementazione del progetto
5. Cambiamento dei processi/introduzione di processi ad hoc di pari passo con l'introduzione delle nuove tecnologie
6. Introduzione di un processo strutturato di attenzione al “lungo termine” (a costo di trascurare – un po’ - priorità/urgenze di breve termine)


# Le aziende cosa hanno fatto?

- Segmentato sempre di più il mercato ed individuato i segmenti ed i clienti più attrattivi
- Sviluppato politiche di fidelizzazione (carte fedeltà, premi, club,...)
- Messo in piedi strumenti di ascolto del cliente (Analisi della Customer Satisfaction, numeri verdi, analisi suggerimenti clienti,...)
- Costruito strumenti di misurazione della fedeltà dei clienti
- “Rovesciato la piramide”
- Rivisto le strutture organizzative con creazioni di ruoli ad hoc (Key Account Management,..).
- Sviluppato progetti di BPR, anche rivolti verso il cliente (ma non solo)
- Investito in strumenti informatici di conoscenza e gestione del cliente (CRM)



**Ma davvero tutte le aziende si sono orientate al cliente/consumatore ?**

# Investimenti in ICT in PMI Lombardia

- Sistemi ERP presenti nel 92% delle imprese (di cui 33% sistemi gestionali evoluti)
  - Business intelligence presente dal 8% al 59% delle aziende (per classe dimensionale da 16-49 addetti a 250-500 addetti)
  - Cad presente dal 32% al 83% (per settori)
  - Applicazioni extranet dal 14% al 41% (per classe dimensionale)
  - Applicazioni intranet dal 31% al 60 (per classe dimensionale)
  - **Crm da 13% a 28%(per classe dimensionale), e le applicazioni più utilizzate sono quelle delle gestioni delle campagne promozionali, gestione forza vendita e streaming della trattativa con i clienti.**
- 
- Crm presenta i numeri più bassi, e con molte applicazioni più orientate all'azienda che al cliente. Ma il cliente non era importante?

Fonte: osservatori MIP 2009

# Web 2.0 e Social CRM

Hanno portato e stanno portando o porteranno a:

- Nuove relazioni
- Nuovi punti/posti di vendita
- Nuovi pricing
- Nuova comunicazione
- Nuove metodologie di sviluppo prodotto

Il potere dei social network ridisegna la mappa del valore tra aziende e consumatori



Social Business: “Un’organizzazione che ha messo in campo le strategie, le tecnologie ed i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato”



# **Alcuni casi**



# Caso Sky: CRM a supporto della vendita 2/2

- Sky utilizza sei diversi canali di vendita per essere efficace nell'“intercettare” la domanda

## Canali Push

- Teleselling Outbound
- Door To Door

## Canali Pull

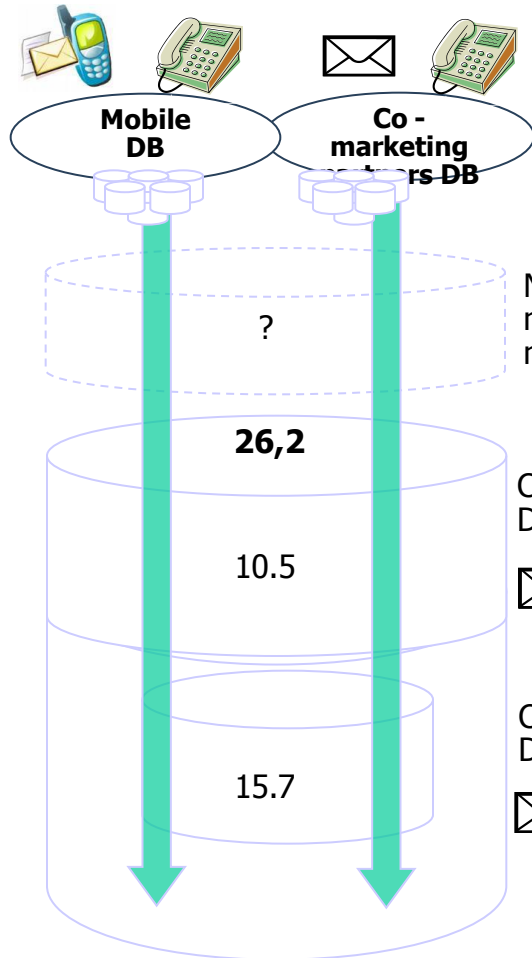
- Service (installatori di antenne)
- Center (GDO)
- Teleselling Inbound
- Web

Da 0,8 a 1,0  
milioni di  
vendite l'anno

# Caso Sky: CRM a supporto della vendita 2/2

Il Direct Marketing è uno strumento di contatto con una doppia anima:

- PULL: mailing, e-mail e SMS che generano contatti In-bound
- PUSH: attraverso il canale outbound



Nominativi  
non presenti  
nel DB Sky

Liste contattabili tramite  
attività di Co.Mktg e Mobile  
(es: AGIP; Seat; H3G) →  
obiettivo: **raggiungere  
nuove famiglie e/o  
raccogliere contatti  
aggiornati**

Consenso  
DM+OC



Consenso  
DM



**DB Sky** –  
DataBase di  
proprietà di Sky  
acquisito nel corso  
del tempo (es: DB  
telefonico)

11 milioni	SMS
10 milioni	Co.Mktg
49 milioni	Contatti (DM + OC)
24 milioni	Mailing inviati

# Il caso Ikea: il CRM nel post sales

- La mission: creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone, sostenuta da una proposizione commerciale che consiste nell'offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento di design, funzionali...
- L'esigenza di un CRM nasce già a livello centrale per supportare da un lato la rapida espansione e dall'altro la strategia di mercato di Ikea, profondamente differente da quella dei competitor di mercato
- Da un anno e mezzo è stato inserito il "Kitchen Team", solo in Italia, perché il business delle cucine sta assumendo un'importanza sempre crescente per Ikea e in quest'ambito è determinante la soddisfazione del cliente
- Il Kitchen Team è in primo luogo un interlocutore per il negozio e per il montatore dei prodotti; il cliente finale entra in contatto col Kitchen Team solo se si verificano dei problemi
- Con la creazione del Kitchen Team è stato completamente ristrutturato il processo di acquisto delle cucine lato back office; parallelamente a livello di front office è stata rivista tutta la shopping experience del cliente
- Dalla rilevazione dell'indice di soddisfazione sui clienti che richiedono il montaggio delle cucine è emerso un aumento del CSI (che era dell'80%, per la consegna a casa delle cucine) di questo cluster in seguito all'introduzione del Kitchen Team.



# CRM

Ing. Laura Cavallaro

Politecnico di Milano  
[Laura.cavallaro@polimi.it](mailto:Laura.cavallaro@polimi.it)