



# CrM, una definizione "provvisoria"

**È** estremamente difficile riassumere in una definizione univoca le varie sfumature nascoste dietro l'acronimo CrM: le tante possibili filosofie, i diversi obiettivi, le differenti politiche e strategie adottabili.

Né soddisfano alcune definizioni frequenti nei libri e nei manuali sul tema.

Per capire quanto sia difficile trovare una definizione di CrM che accontenti tutti si provi a chiederla ai responsabili del CrM di aziende diverse: qualcuno enfatizzerà gli aspetti di marketing relazionale e di personalizzazione della relazione; altri parleranno delle problematiche di gestione e analisi delle informazioni sui clienti; altri ancora descriveranno le tecnologie a supporto dei processi di CrM. Nessuno avrebbe torto, nessuno avrebbe pienamente ragione.

Il CrM, infatti, è frutto dell'insieme di diversi punti di vista e di tanti obiettivi da perseguire attraverso la relazione con il cliente. Variabili dal cui mix emergono differenti modi di intenderlo.

Perciò è preferibile limitarsi a una definizione "provvisoria", suscettibile di essere adattata a contesti, culture ed esperienze organizzative differenti. Sarà perciò sufficiente affermare che "gestire la relazione con il cliente" significa perseguire - mediante strategie e scelte differenti da azienda ad azienda - almeno una parte dei seguenti obiettivi:

- creare valore, sia per l'azienda, sia per il cliente;
- costruire e/o consolidare la fedeltà dei clienti;
- migliorare e monitorare il

livello di soddisfazione dei clienti;

- acquisire una conoscenza più profonda di ciascun cliente;
- riuscire a riconoscere i clienti più importanti e profittevoli per l'azienda.

Opinione comune di chi si occupa di CrM è che la gestione e valorizzazione della relazione con il cliente è una leva imprescindibile per la difesa della competitività dell'azienda in mercati turbolenti in cui la continua comparsa di nuovi player provenienti spesso da settori diversi mette

Perciò le aziende sono obbligate a ripensare il loro approccio al mercato e al cliente; devono rivedere le logiche con cui costruiscono e difendono il proprio vantaggio competitivo. Cambia il concetto stesso di successo: se il principale indicatore del successo di un'azienda è sempre stato la sua quota di mercato, oggi l'obiettivo è diventare il fornitore di riferimento per un gruppo ristretto - ma fedele - di clienti ai quali rivolgere un'offerta che soddisfi il maggior numero di bisogni.

monio di informazioni in possesso delle aziende.

Non solo, si sono anche abbassati i costi di accesso alle tecnologie: soluzioni un tempo accessibili a pochi e perciò in grado di fare la differenza tra un'azienda e le altre sono oggi a disposizione di tutti; sono diventate commodity. In ambito CrM, le tecnologie sono fondamentali per:

- integrare tra loro i diversi canali di relazione con il cliente;
- migliorare la gestione di tutte le informazioni relative ai clienti;
- migliorare la reperibilità di tali informazioni a tutti i livelli dell'organizzazione;
- fornire strumenti di analisi che aumentino il valore delle informazioni in possesso dell'azienda.

Le tecnologie sono però un'arma a doppio taglio: se da un lato offrono nuove opportunità (di business, di gestione delle attività, di integrazione dei processi), dall'altro lato impongono dei limiti. In pratica, ogni soluzione I&CT consente alcune attività operative e ne impedisce altre. Si può dire che la scelta di una soluzione I&CT vincola le strategie future dell'azienda e che perciò tale scelta deve essere fatta con la piena consapevolezza non solo del responsabile It (in grado di valutare le problematiche legate alla sua implementazione), ma anche del top management e di tutti coloro che utilizzeranno questa soluzione.

È fondamentale perciò condividere gli obiettivi da perseguire e le aspettative nei confronti delle soluzioni CrM.

Antonio Nastri



in crisi logiche ed equilibri competitivi consolidati.

Gli equilibri all'interno dei mercati si sbilanciano in favore dei clienti che, consapevoli di tale potere, lo utilizzano per trarre il massimo vantaggio possibile, scegliendo tra una rosa di offerte particolarmente ampia quelle più vicine alle loro aspettative e bisogni.

Accanto agli stravolgimenti delle dinamiche di mercato, l'altro grande driver del cambiamento sono le tecnologie. Il modo in cui le aziende gestiscono il proprio business è frutto anche delle possibilità offerte dagli sviluppi dell'I&CT in termini di integrazione tra i processi aziendali e di gestione e valorizzazione del patri-