

La formazione a supporto dei progetti di Crm

Un'esperienza di counselling individuale

Antonio Natri

Conviene ammetterlo subito: un numero crescente di progetti e di iniziative di Customer Relationship Management falliscono o vengono abbandonati prima di essere portati a termine.

Il fenomeno è così diffuso che nella specifica letteratura manageriale dedicata ai principali fallimenti dei progetti di Information & Communication Technology l'attenzione rivolta al Crm ha negli ultimi mesi superato abbondantemente quella dedicata alle altre sfere della gestione d'impresa.

Eppure, le aziende - tutte le aziende - hanno bisogno di investire per migliorare e consolidare la relazione con i propri clienti, per valorizzare il patrimonio di contatti che hanno coltivato nel corso degli anni, per costruire una fedeltà stabile e duratura nei confronti del proprio brand.

Si propone così un pericoloso paradosso: il Crm è sì fondamentale per il perseguimento degli obiettivi strategici delle aziende ma, al contempo, rappresenta un campo di azione in cui il rischio di fallimento è straordinariamente elevato.

Particolarmente opportuno, perciò, esplorare a fondo quali possano essere le principali cause che possono minacciare il buon esito di un progetto o di un'iniziativa di Crm e, al contempo, evidenziare gli elementi comuni riscontrabili nei progetti che hanno fatto registrare risultati soddisfacenti.

Ci si accorge così che le maggiori cause di fallimento del Crm possono essere ricondotte a un numero

limitato di fattori: "I progetti di Crm - afferma Tournaire (2003) - falliscono a causa delle cosiddette "tre P": Persone, Processo e Politiche"⁽¹⁾. Infatti, il buon esito di un progetto di Crm necessita di sponsor forti (le Persone) che sappiano sensibilizzare e coinvolgere gli altri nei confronti degli obiettivi del Crm; di un Processo chiaro e condiviso; di una comunione di interessi (le Politiche) da parte di tutte le persone. La mancanza di uno di questi tre elementi fondamentali costituisce una grave minaccia per il progetto.

Un problema di condivisione

Le tre tipologie di variabili sono tutte riconducibili a un unico fattore comune: la condivisione interna all'azienda sulle finalità del progetto, sugli obiettivi del Crm, su cosa significhi per l'azienda "gestire la relazione con il cliente". Poche attività aziendali, infatti, hanno la stessa capacità del Crm di attraversare trasversalmente tutte le aree funzionali e le famiglie professionali e di impattare contemporaneamente sulle strategie e sulla cultura dell'impresa. Eppure, ancora troppo spesso, nelle fasi di lancio dei progetti Crm viene prestata poca attenzione al coinvolgimento di tutte le aree e di tutte le persone.

Ci si dimentica in questo modo non solo degli insegnamenti che derivano dalle esperienze dolorose

(*) A. Natri, Ricercatore ISTUD.

(1) TOURNAIRE F. 2003. CRM. Milano. Mc Graw Hill.

se di chi ha già commesso simili errori nel recente passato, ma anche di quella che è la vera rivoluzione del Crm: riconoscere che la gestione del cliente non è più una prerogativa esclusiva di una o due funzioni aziendali (il marketing e le vendite), ma diventa patrimonio dell'azienda nella sua totalità. Come in un puzzle composto da numerosi tasselli, tutti possono contribuire, ciascuno fornendo la propria prospettiva, alla costruzione di una visione del cliente completa ed esaustiva al fine di consentire una migliore capacità di comprensione dei suoi bisogni e delle sue aspettative e di sviluppare risposte sempre più efficaci nei confronti delle mutevoli richieste che i clienti rivolgono all'azienda.

Tuttavia, come già detto, troppe volte questo principio viene dimenticato. La responsabilità di questo atteggiamento non è solo delle aziende, ma anche di chi sviluppa o vende le fondamentali soluzioni tecnologiche al servizio del Crm aziendale. Ai vendor, infatti, è richiesta oggi la capacità di supportare le imprese clienti non solo fornendo le migliori soluzioni possibili, ma anche aiutandole a comprendere tutti i possibili impatti che l'introduzione della nuova soluzione potrà comportare all'interno dell'organizzazione.

Anche il miglior software, infatti, se non accompagnato da un'adeguata comprensione di tutte le implicazioni legate alla sua introduzione in azienda e da un'attenta riflessione sui cambiamenti che esso produrrà sulla gestione operativa delle attività aziendali, può produrre effetti estremamente dannosi.

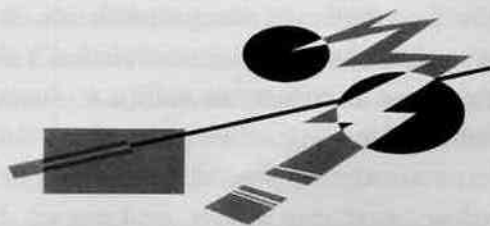
Il ruolo della formazione

Da queste riflessioni, perciò, si deduce quanto sia importante, prima di investire nella tecnologia, migliorare il livello di comprensione interna sulle finalità e sugli obiettivi del Crm, e su come esso impatterà sulle diverse famiglie professionali.

La condivisione di tali problematiche - è questo l'elemento che accomuna i principali casi di successo del Crm - si propone quindi come un fondamentale fattore critico di successo, in grado di fare la diffe-

renza tra un Crm che funziona e un Crm fallimentare. La formazione, in tal senso, si propone come una leva ideale per sviluppare all'interno dell'azienda la sensibilità verso il Customer Relationship Management. Si badi bene: non la formazione - pur necessaria - sull'utilizzo degli strumenti di Crm, bensì quella orientata a costruire la cultura e le filosofie della gestione della relazione con il cliente diffuse a tutti i livelli dell'organizzazione.

Emerge, quindi, il ruolo strategico svolto dalle *business school*, chiamate a integrare la propria offerta con risposte formative sulle diverse problematiche del Crm e chiamate a collaborare sia con il management aziendale, sia con i vendor di soluzioni e servizi Ict per gestire la componente più delicata dei progetti Crm: la cultura.



L'approccio dell'Istud

Prima *business school* italiana a realizzare un master in Customer Relationship Management nel 2002, per supportare il bisogno delle aziende di disporre di giovani professionisti in grado di combinare la lettura delle implicazioni strategiche del Crm con la comprensione delle problematiche tecnologiche, l'Istud - Istituto Studi Direzionali ha da tempo sviluppato un'offerta specifica rivolta alle imprese interessate a valorizzare la gestione della relazione con il cliente come principale leva strategica.

Impegnata da oltre trent'anni nell'osservazione dei percorsi evolutivi del pensiero e delle riflessioni sull'organizzazione e sul management e dei cambiamenti nelle pratiche e nelle modalità di azione delle organizzazioni, l'Istud è concepita come una "istituzione ponte" tra la teoria e la pratica, tra l'accademia e il mondo delle professioni.

Oggi, l'offerta formativa sul Crm che l'Istud rivolge alle imprese comprende sia seminari a catalogo, sia

interventi *in-house* costruiti sulle specifiche esigenze del cliente. Se la prima modalità di offerta (seminario interaziendale della durata di tre giorni durante i quali si esplorano i principali obiettivi del Crm, i suoi impatti organizzativi, nonché i processi e le tecnologie a supporto della gestione del Crm) rappresenta un'importante opportunità di incontro con realtà aziendali differenti e per confrontarsi reciprocamente sulle modalità con cui avviare e condurre iniziative e programmi di Crm nelle diverse organizzazioni, l'offerta di interventi *in-house* si propone indubbiamente come una risposta alle esigenze delle aziende di disporre di percorsi più strutturati e modellati sulla loro specifica realtà di riferimento.

Il supporto al ruolo

Tra i progetti formativi sviluppati *ad-hoc* sulle esigenze delle aziende vanno ricordati i percorsi di affiancamento individuale allo sviluppo di competenze sul *Customer Relationship Management*. Si è da poco concluso un percorso di counselling individuale - durato circa un anno - per il supporto al ruolo del responsabile delle attività di Crm di un'importante realtà operante nell'ambito sanitario.

Il percorso - particolarmente complesso e strutturato - ha previsto numerose revisioni che si sono rese necessarie in funzione delle diverse evoluzioni subite dal progetto di Crm dell'azienda che impattavano anche sul ruolo e sui compiti del destinatario.

Dopo un assessment iniziale, è stato definito il piano di lavoro, composto da un articolato mix di interventi formativi che ha integrato assieme giornate di formazione individuale, partecipazione ad alcuni seminari a catalogo dell'Istud e momenti di confronto con altri professionisti impegnati nella gestione di attività e processi di Crm in altre realtà aziendali.

Durante il percorso sono state affrontate le diverse problematiche legate al ruolo di responsabile del Crm aziendale: dalla sensibilizzazione dei propri collaboratori verso la cultura della relazione con il cliente al *project management*; dai fondamenti di

Information & Communication Technology al *knowledge management*.

Il progetto di Crm lanciato dall'azienda lo scorso anno - incentrato attorno all'acquisizione e implementazione di una specifica soluzione tecnologica - ha previsto un percorso estremamente graduale, in cui un ruolo fondamentale ha giocato il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali. Tale coinvolgimento è stato reso possibile mediante la costituzione di un gruppo di progetto eterogeneo in cui i ruoli dei partecipanti hanno acquisito connotazioni più definite man mano che veniva fatta chiarezza sugli obiettivi del progetto e sui contributi che ci si attendeva da parte di ciascuna funzione.

Sono stati condotti, nel corso dell'anno, numerosi workshop e giornate di formazione interna finalizzate a sensibilizzare l'attenzione di tutto il personale nei confronti del progetto.

Al momento, dopo una complessa fase di studio e integrazione dei database aziendali e di implementazione dei nuovi strumenti di analisi, l'attenzione del progetto è rivolta soprattutto alle attività di *front-end*: un'area estremamente delicata in cui l'impegno ad arricchire i database e a condividere le informazioni da parte del personale a diretto contatto con i clienti svolge un ruolo determinante per il successo dell'intero progetto.

I prossimi mesi, quindi, si riveleranno fondamentali per poter valutare il successo del progetto. Tuttavia, alla luce delle attività di formazione e di comunicazione interna finalizzate a supportare l'impegno di tutto il personale, è possibile affermare già oggi che vi sono valide premesse perché il progetto si riveli un successo e che sono stati compiuti tutti gli sforzi per evitare gli errori che in tante altre realtà aziendali hanno causato il fallimento o l'abbandono di analoghe iniziative.

