

Individuazione dei processi e coinvolgimento delle persone

La chiave di un CRM efficace

ANTONIO NASTRI

Enterprise Resource Planning, Supply Chain Management, Customer Relationship Management.

I principali trend tecnologici che hanno guidato gli investimenti ICT delle aziende nell'ultimo decennio hanno tutti un comune denominatore: la lettura trasversale delle attività aziendali secondo un'ottica di processo.

Nel caso specifico del CRM, tale lettura trasversale si impone come un passo obbligato almeno una serie di ragioni:

- da un lato, va segnalata la natura tipicamente interdisciplinare del Customer Relationship Management, che coinvolge e responsabilizza tutte le famiglie professionali all'interno dell'azienda - a tutti i livelli - nella gestione della relazione con il cliente. Tutti, a diverso titolo, sono chiamati a fornire il proprio contributo per la valorizzazione del patrimonio di relazioni con i clienti di cui l'azienda dispone. Il cliente, in tal senso, non è più "proprietà esclusiva" solo di alcune aree funzionali (tipicamente il marketing e le vendite) ma diventa un patrimonio comune;
- dall'altro lato, emerge la consapevolezza che la soddisfazione del cliente finale passa necessariamente per la soddisfazione dei clienti interni all'organizzazione e, quindi si impone per tutti una maggiore attenzione alle interdipendenze organizzative e alle specifiche esigenze delle diverse aree all'interno dell'azienda;
- infine, la lettura e l'organizzazione "per processi" delle attività si propone come una necessaria risposta delle aziende ai cambiamenti di contesto e di scenario che impongono alle organizzazioni lo sviluppo di una sempre maggiore capacità di adattamento continuo (capacità di

personalizzare le proprie risposte alle richieste del cliente) e di auto-controllo da parte di tutti gli attori coinvolti nel processo di sviluppo dell'offerta e di relazione con il cliente.

Questa lettura trasversale identifica quindi l'organizzazione come un insieme di processi. Alcuni di questi processi sono rivolti in maniera diretta al cliente finale; altri forniscono il loro output a "clienti interni" la cui soddisfazione, tuttavia, deve essere perseguita alla stessa stregua del cliente finale affinché vi sia una stretta integrazione tra tutte le attività.

L'analisi (ed eventualmente la riprogettazione) dei propri processi di relazionamento con i clienti costituisce un'importante opportunità per l'organizzazione che, in questo modo, ha la possibilità di esplorare se stessa, identificare i propri punti di forza e le aree critiche sulle quali intervenire per apportare cambiamenti e miglioramenti in funzione del perseguimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza. Non si tratta, tuttavia, di un'attività semplice. Numerosi sono gli ostacoli che possono compromettere l'effettiva applicazione di processi di CRM efficaci.

La complessità della fase di analisi

I primi ostacoli si incontrano nella fase di analisi dei processi esistenti. Qui, la principale trappola in cui si rischia di cadere è l'eccessiva confidenza che può portare a considerare come scontate troppe variabili.

L'analisi dei processi di CRM, infatti, si basa un'intensa attività di interviste ai differenti attori coinvolti nei vari processi oggetto dell'analisi.

Un'eccessiva confidenza con tali processi da parte dell'intervistatore può indurre quest'ultimo a non porre tutte le domande che sarebbero necessarie per portare alla luce le eventuali differenze nella percezione degli intervistati circa le medesime attività e i rispettivi ruoli.

Una buona analisi richiede che l'intervistatore sappia com-

(*) A. Nastri, Ricercatore e Docente dell'ISTUD - Istituto Studi Direzionali.

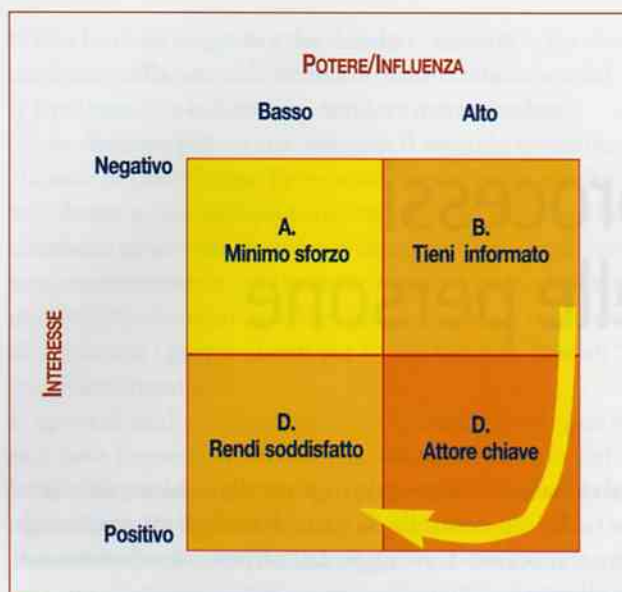


Figura 1 - La stakeholder map.

portarsi come un "bambino curioso" che non ha paura di fare qualsiasi domanda, anche quelle apparentemente più banali e, dalla risposta più scontata. Solo in questo modo, infatti, è possibile osservare se la descrizione delle diverse fasi di un processo fatta dagli intervistati coincide, se l'individuazione dei rispettivi ruoli è chiara e comune per tutti e se tutti condividono la stessa terminologia.

Spesso, una corretta indagine porta alla luce sensibili differenze tra le dichiarazioni degli intervistati: differenze che indubbiamente possono rallentare il processo di analisi dei processi esistenti, ma che devono assolutamente essere prese in considerazione al fine di pervenire a una mappatura corretta e realistica dei processi aziendali.

Ulteriori difficoltà che possono insorgere nella fase di analisi dei processi sono legate alle differenze tra il *dichiarato* e l'*agito* da parte degli intervistati. Si tratta, in pratica, di riconoscere e distinguere le dichiarazioni dei partecipanti che fanno riferimento a "cosa dovrebbe essere fatto" e le dichiarazioni che fanno riferimento a "cosa viene effettivamente fatto". Ovviamente è questa seconda dimensione che ha maggior importanza nell'analisi e che deve essere portata alla luce.

La complessità della fase di progettazione

Se la fase precedente di analisi ha il compito di ricostruire la situazione esistente ("as is") e di far emergere eventuali problemi e criticità da risolvere al fine di migliorare la qualità della relazione tra azienda e clienti, la fase di progettazione ha il delicato compito di individuare e proporre un nuovo modello ("to be") al quale tendere per migliorare il

CRM aziendale e renderlo maggiormente rispondente agli obiettivi di efficacia e di efficienza dell'azienda.

Anche in questo caso si tratta di una fase estremamente complessa in cui la criticità principale si gioca nella ricerca di un punto di equilibrio tra la ricerca della massima razionalità - obiettivo tipico di qualsiasi attività di *process improvement* - e gli interessi/obiettivi delle persone che non sempre possono coincidere con quelli di chi si occupa di ridisegnare i processi e le attività di CRM.

Ciascuna modifica apportata ai processi aziendali, infatti, comporta dei cambiamenti che impattano su:

- *prassi consolidate* - ovvero le modalità con cui le persone hanno sempre gestito alcune attività; prassi che oggi sono chiamate a modificare;
- *interessi personali* - non sempre gli interessi delle singole persone coincidono con quelli dell'organizzazione. Tipicamente, infatti, la ridefinizione dei processi aziendali comporta una de-distribuzione di compiti e responsabilità tra gli attori coinvolti e non sempre questi ultimi accettano volentieri un maggior carico di responsabilità (o, nel caso opposto, la delega di alcuni compiti e responsabilità che precedentemente erano di loro competenza).

La ricerca di un equilibrio tra interessi organizzativi e interessi personali impone che la definizione del modello "to be" sia preceduta da un'attenta analisi degli *stakeholder* al fine di prevenire e limitare le possibili resistenze al cambiamento.

Obiettivo della *stakeholder analysis* è identificare sia le posizioni di tutti gli attori sui quali il cambiamento proposto produrrà effetti, sia il loro potere, ovvero la loro capacità di influenzare il successo (o l'insuccesso) del cambiamento. Per ciascuno *stakeholder* bisognerà mettere in atto strategie efficaci e differenziate al fine di coinvolgerlo cercando di trasformare le posizioni degli eventuali oppositori in possibili sostenitori del cambiamento (Figura 1).

Fondamentale per supportare la motivazione al cambiamento diventa attivare efficaci iniziative informative e un'intensa attività di comunicazione. È altresì necessaria la *sponsorship* da parte dei vertici aziendali che legittimi il bisogno di cambiamento.

La complessità della valutazione

La progettazione dei processi di CRM deve essere accompagnata anche dalla messa a punto di strumenti consentano di valutare le performance di tali processi in termini sia di efficienza, sia di efficacia.

Anche in questo caso, ci troviamo in presenza di una fase estremamente critica: il concetto di valutazione, infatti, non sempre assume nell'immaginario delle persone un'accezione

positiva. Al tema della valutazione si associa spesso quello del controllo dall'alto, così la definizione di indicatori di performance rischia di essere vissuta negativamente dalle persone che vedono in essa uno strumento attraverso il quale l'organizzazione può giudicare la qualità del suo operato.

In realtà, gli indicatori di performance, se accettati dai responsabili delle varie fasi e attività di un processo, sono soprattutto degli utilissimi strumenti di auto-valutazione, attraverso i quali ciascuno può verificare i risultati del proprio lavoro, identificare in tempo eventuali criticità o scostamenti nei confronti degli obiettivi assegnati ed, eventualmente, individuare delle soluzioni a tali problemi.

Anche in questo caso, è estremamente importante supportare l'accettazione del sistema di valutazione delle performance da parte del personale dell'azienda mediante un'efficace azione di comunicazione e di sensibilizzazione nei confronti del tema e degli obiettivi aziendali.

Conclusioni: dai processi ... alle persone

Le tre fasi descritte - analisi, progettazione e valutazione dei processi di CRM - costituiscono indubbiamente attività importanti attraverso le quali l'azienda ripensa al suo modo di gestire la relazione con i suoi clienti e "indica la strada da seguire" alle proprie risorse interne in termini di obiettivi da raggiungere e di modalità operative attraverso le quali perseguire tali obiettivi.

L'azienda, in questo modo, "disegna" il proprio CRM, razionalizza il proprio modello - la propria filosofia - di gestione della relazione con il cliente a partire dal quale sceglie le soluzioni, gli strumenti e le tecnologie da adottare al fine di tradurre in prassi operative ciò che è stato originariamente concepito sulla carta.

Tutte e tre le fasi, però, presentano alcune criticità legate tutte a una medesima, fondamentale, variabile: le persone. Sono queste ultime, infatti, che utilizzeranno gli strumenti scelti dall'azienda, che dovranno mettere in pratica i processi aziendali e che avranno la responsabilità dei risultati delle attività di loro competenza.

Sono le persone la variabile più critica per il CRM. Qualsiasi analisi e mappatura dei processi aziendali - anche la più corretta - necessita di essere affiancata anche dalla definizione di strategie interne volte a favorire lo sviluppo di una cultura diffusa del CRM e dalla sensibilità ai cambiamenti che l'introduzione del CRM in azienda comporterà.

Trascurare l'importanza della variabile umana significa rischiare di compromettere i risultati non solo del lavoro di analisi dei processi svolto, ma anche di qualsiasi altro investimento sul CRM.

Abbonati o regala
un abbonamento a

PERSONE & CONOSCENZE

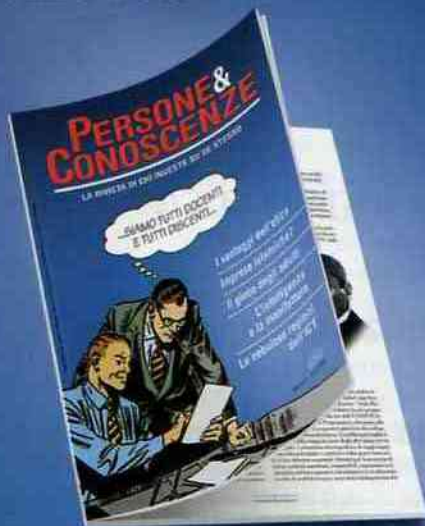
LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

Abbonamento annuo € 70,00

Abbonamento in regalo € 70,00

Se chi regala è un abbonato € 50,00

Per attivare l'abbonamento a *Persone & Conoscenze* è sufficiente inviare una e-mail a este@edizionieste.it con i propri dati per la spedizione postale. Potrai pagare al ricevimento del primo numero attraverso bollettino postale, carta di credito, bonifico bancario.



E.S.T.E. S.r.l. Via A. Colautti 1, 20125 Milano
Telefono 02-303.28.551
Fax 02-303.28.553 - e-mail: este@edizionieste.it
www.personeeconoscenze.it