

# Case Design Sheet



## 1. DESCRIZIONE

**TITOLO:** *Implementazione di un sistema di CRM, resistenze ed opportunità*

*PARTNER*  
*Clextral*

*LUOGO*  
*France*

*PERIODO / DURATA*  
*2017 – 2018*

## 2. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

### 2.1. TRASFORMAZIONE AZIENDALE

L'azienda A è una PMI con circa 300 dipendenti, attiva nella vendita di macchinari su scala globale. Dato il mercato di riferimento, l'Azienda A desidera conseguire una visione accurata dei macchinari installati, in particolare ha come obiettivo quello di monitorare il luogo in cui le attrezzature sono installate, le relative condizioni operative, e le modalità di utilizzo.

Nel corso degli anni, la crescita dell'azienda A è stata importante, e, ad oggi, le macchine installate hanno raggiunto una quantità rilevante. Purtroppo, i dati attraverso i quali reperire le informazioni non sono centralizzati, e prevedono anche un'organizzazione e una fruibilità non omogenea tra loro.

Oltre a non essere centralizzate, alcune informazioni possono essere anche parziali oppure ridondanti, risultando di non facile utilizzo per le finalità di marketing e il follow-up ai clienti in merito alle condizioni operative delle apparecchiature; tutti questi aspetti sono stati amplificati dalla crescita avuta dall'Azienda A nel corso degli anni.

Per questa ragione, e per ovviare a queste problematiche, il senior management della società ha deciso implementare (finalmente) un sistema di CRM affinché fosse possibile monitorare il parco macchine installato, proponendo un supporto ottimizzato lungo tutto il ciclo di vita, nonché monitorare le interazioni che avvengono sia con i clienti sia con i fornitori.

Da un punto di vista gestionale, tutta l'attività della azienda avrebbe dovuto essere completamente influenzata dall'attuazione del CRM, per gestire al meglio la "conoscenza" e il know-how al fine di creare un'offerta più precisa a supporto del cliente, anticipandone le esigenze.

### 2.2. TRASFORMAZIONE CONCETTUALE

Come accennato nel precedente capitolo, l'implementazione di un sistema CRM, data la caratteristica di essere trasversale alle funzioni aziendali, ha richiesto la necessità di affrontare diverse sfide in termini di attuazione, utilizzo e manutenzione. Le principali, sono le seguenti:

#### - Configurazione del CRM e integrazione con il sistema IT

Il CRM è stato introdotto in un ambiente IT esistente, tuttavia era necessario configurare l'interfaccia principale tra il CRM e l'ERP. Inoltre, le aziende controllate dell'Azienda A con sede all'estero, avrebbero potuto avere dei problemi di operatività, interfacciandosi con il sistema

# Case Design Sheet



ERP. Pertanto, si è reso necessario affrontare la questione relativa all'interoperabilità del software, per garantire lo scambio e il flusso dei dati tra i due sistemi.

## - Utilizzo e pertinenza dei dati

Una seconda sfida da affrontare ha riguardato l'utilizzo e la pertinenza dei dati. Infatti, il CRM avrebbe gestito dati provenienti da varie fonti (es. ERP, fogli Excel, ecc); inoltre le informazioni esistevano in duplice e triplice copia. Per questa ragione, vi era la necessità di evitare ridondanza ed errori. Questa attività è un processo continuo. In aggiunta, poiché le interazioni con un cliente dovevano essere documentate attraverso il CRM (storia delle chiamate, riunioni, mail, offerte, ecc.), vi era la necessità di un importante cambiamento nel modo di lavorare, il che avrebbe contribuito a generare alcune resistenze.

## - Sicurezza dei dati

Infine, un ultimo aspetto, è stato quello di garantire la sicurezza dei dati e il rispetto della privacy in conformità con le normative vigenti. Il CRM, infatti, raccoglie dati specifici dalle risorse umane ed è quindi soggetto ai regolamenti normativi relativi alla protezione dei dati personali (GDPR). La sicurezza per l'accesso ai dati è anche fondamentale dal punto di vista IT ed informatico, in quanto le informazioni strategiche (elenchi clienti e prospettive) sono de facto contenute ed immagazzinate nel CRM.

### 2.3. TRASFORMAZIONE TECNICA

Oltre che da un punto di vista concettuale, l'attuazione del CRM ha richiesto diverse attività tecniche ed implementative. In prima istanza, si è resa necessaria l'acquisizione di un CRM facile da utilizzare in grado di soddisfare le esigenze dell'azienda A. In seguito, si è proceduto con il trasferimento dei dati e delle informazioni dai vari sistemi al punto unico, per concludere con una serie di attività formative rivolta agli utenti chiave.

A seguito della implementazione, è iniziata una fase di test, per verificare le diverse funzionalità, confermarne il funzionamento e /o per sviluppare le opportune implementazioni dell'interfaccia CRM e macro.

### 3. SOLUZIONE

Data la complessità del progetto, la sua implementazione ha richiesto la creazione di una task force caratterizzata da forti competenze e grande autorità. Infatti, il progetto CRM è trasversale alle varie aree aziendali. Per questa ragione, era necessario e fondamentale designare uno *sponsor* che provenisse direttamente dall'esecutivo dell'azienda, in grado di infondere autorità all'interno dell'organizzazione.

Oltre allo *sponsor*, un'altra figura chiave designata è stata quella del *project manager*; una risorsa in grado di combinare le competenze tecniche richieste ma anche, altrettanto importante, le competenze

# Case Design Sheet



umane per comprendere i bisogni dei futuri utenti, capirne e affrontare le preoccupazioni al fine di condurre il progetto nella giusta traiettoria.

Tecnicamente, l'implementazione del progetto CRM ha richiesto il monitoraggio e il supporto di ogni specifico passo; per questa ragione è stato creato un gruppo di utenti chiave rappresentativo di un'ampia gamma di funzioni all'interno dell'azienda – o quanto meno di ogni reparto interessato dall'implementazione del CRM –. Grazie a ciò, è stato possibile testare il sistema prima di andasse "live", rendendolo più solido.

Infine, era necessario assicurarsi che il CRM fosse utilizzato correttamente dagli utenti. Per conseguire questo scopo, l'azienda A ha effettuato una formazione intensa, quasi su base individuale, con il chiaro obiettivo di accompagnare gli utenti, in particolare quelli che sarebbero stati più impattati dalla trasformazione digitale.

In questo senso, i capisquadra hanno avuto un ruolo fondamentale, ovvero fornire l'esempio. Per superare la resistenza al cambiamento, i manager sono stati i primi a utilizzare il CRM, ad esempio come strumento per la generazione di report, che sarebbero stati utilizzati come strumento di supporto durante le riunioni.

Un'ultima considerazione riguarda l'apertura al feedback degli utenti chiave e dell'utente standard durante la fase di implementazione, per migliorare rapidamente le funzionalità e fornire la giusta patch. Di conseguenza, il livello di competenze necessarie per implementare, distribuire e supportare il progetto era molto più elevato di quello originariamente previsto.

## 4. COMPETENZE

Data la complessità del progetto CRM, le competenze specifiche necessarie per conseguire il successo implementativo sono molteplici, in particolare è richiesta la leadership e l'allineamento organizzativo, dato che il cambiamento è così profondo, inoltre sono richieste competenze IT, di formazioni e competenze legali per garantire il rispetto delle normative sulla protezione dei dati (GDPR).

## 5. RISULTATI ED OPPORTUNITA

L'azienda ha percepito il CRM, sin dalla sua introduzione, come uno strumento efficace. Tuttavia, la sua attuazione è rimasta un'attività incompiuta in quanto la piena implementazione è stata più complessa del previsto. In alcune aree, il problema è stato la comunicazione tra software, in altre il fattore umano, con problemi legati alla resistenza e all'inerzia al cambiamento. Quest'ultimo aspetto ha incluso anche una resistenza latente nel team di progetto che non sempre è stato in grado di dare l'esempio.

# Case Design Sheet



Nonostante le difficoltà elencate, è stato tuttavia possibile osservare rapidamente dei risultati tangibili. Uno su tutti, il miglioramento del sistema di mailing, grazie ad un invio e-mail più mirato, permettendo di inviare le giuste informazioni alle persone corrette. Grazie a ciò, la promozione di un nuovo prodotto o di un evento specifico è stata notevolmente migliorata. Inoltre, è stata ridotta la probabilità di inserire un contatto in lista nera, dato che gli indirizzi di posta elettronica erano più precisi, riducendo gli errori di invio.

In aggiunta, il CRM è stato utilizzato anche per le operazioni di assistenza: grazie ad esso è stato possibile redigere report on-line, alimentando le informazioni direttamente nel CRM, generare preventivi più rapidamente e più adeguati e predisporre i follow-up dopo una visita. Di conseguenza, la pianificazione delle visite è migliorata, i contratti di assistenza sono stati gestiti in maniera più snella, e i ricavi sono aumentati.

Ancora, la visibilità del parco macchine installato ha consentito una visione dinamica di ciò che un cliente ha a disposizione, con dati storici disponibili 24 ore su 24, 7 giorni su 7 a livello globale presso il team di assistenza e di vendita dell'azienda.

Grazie a ciò, è stato possibile gestire meglio l'obsolescenza di alcune parti (principalmente intorno ai componenti elettrici e di automazione), proporre opzioni per alleviare i potenziali guasti, anticipare le esigenze del cliente, fare previsioni di vendita migliori, il tutto con un impatto positivo sulla produzione interna di parti e una più agevole programmazione della produzione industriale con tutte le ricadute positive ad essa collegate. Tutti questi aspetti positivi hanno portato ad aumentare i ricavi e i profitti e anche una maggiore soddisfazione del cliente.

## 6. CONCLUSIONE E RACCOMANDAZIONI

Come si evince dal testo, il CRM è uno strumento molto efficace per gestire i propri clienti, conoscerne meglio le esigenze ed offrire i prodotti giusti, il tutto per generare maggiori ricavi e soddisfazione sia per un'azienda industriale sia per un'azienda più orientata ai servizi.

La raccomandazione che è possibile fornire, è quella di instaurare tale sistema per conseguire l'ottimizzazione dei costi indotta da un CRM adeguato e ben utilizzato. Tuttavia, i costi e l'impegno di questa trasformazione non devono essere sottovalutati; per realizzare questa trasformazione è necessario pianificare e destinare le risorse giuste adeguate in modo che sia possibile ottenere un ritorno positivo dell'investimento.

# Case Design Sheet

