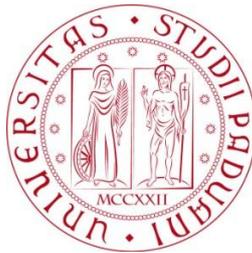


Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in
Statistica e Gestione delle Imprese



RELAZIONE FINALE

**Il CRM a supporto della gestione degli ordini
in Morellato & Sector S.p.A.**

Relatore dott. Antonio Vianello

Laureando: Gabriele Bergantin

Matricola N 615490

Anno Accademico 2012/2013

SOMMARIO:

CAPITOLO 1: C.R.M.: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT	4
1.1 Introduzione	4
1.2 Il contesto aziendale in cui inserire il CRM.....	6
1.3 struttura e segmentazione del sistema CRM	8
1.4 Vantaggi ed errori da evitare.....	11
CAPITOLO 2: IL CRM NEL B2B E NEL B2C.....	14
2.1 Due differenti modelli di business: B2B e B2C.....	14
2.2 In quale mercato si colloca Morellato?	16
2.3 Il CRM nei diversi scenari	17
CAPITOLO 3: LA MIA ESPERIENZA IN AZIENDA	20
3.1 Il gruppo Morellato & Sector S.p.A.....	20
3.2 L'ufficio CRM gioielli	21
3.3 I punti di contatto tra la teoria e la realtà Morellato	24
3.4 Le attività dell'ufficio.....	25
3.4.1 Gestione degli ordini di sostituzione	25
3.4.2 Gestione dei resi merce	26
3.4.3 Gestione delle note di accredito	29
3.4.4 Caricamento degli ordini	29
3.4.5 Gestione dell'anagrafica clienti/ordini	31
CONSIDERAZIONI FINALI	33
BIBLIOGRAFIA.....	34
SITOGRAFIA	34

CAPITOLO 1

C.R.M.: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGMENT

1.1 Introduzione

La crescente dinamicità e la continua evoluzione dei mercati stanno obbligando le imprese a intensificare e a gestire in maniera sempre più approfondita i rapporti con la propria clientela. Proprio per venire incontro a questa pressante esigenza sono stati sviluppati, nel corso degli anni, diversi strumenti e metodologie che permettessero di rendere centrale la figura del cliente all'interno dell'azienda. Con l'acronimo C.R.M., Customer Relationship Managment, ovvero gestione delle relazioni con il cliente, si vuole indicare l'insieme di tutte queste tecniche e strategie.

Una definizione formale indica il CRM come “un insieme di processi organizzativi aventi come obiettivo la relazione, quindi la conoscenza, del cliente e dei fatti aziendali che lo coinvolgono”¹.

La diffusione delle prime strategie CRM è avvenuta all'inizio degli anni '80, quando ancora si parlava di “Database Marketing”; tale termine faceva riferimento alle informazioni che spesso l'azienda raccoglieva attraverso dei focus group con i propri clienti, i cui risultati venivano immagazzinati all'interno dei primi complessi sistemi di basi di dati. I dati raccolti con questa tecnica tendevano, alla lunga, a divenire ripetitivi e a non fornire quindi una fonte di informazioni aggiornata; furono per questo sperimentate altre metodologie di ricerca, come sondaggi e indagini, ma anche a causa della mancanza di efficaci metodi per l'elaborazione e l'analisi dei dati, non permisero di raccogliere sufficienti informazioni sulla clientela. Sarebbe comunque errato ricondurre il Database Marketing ad una banale rubrica elettronica, al suo interno infatti erano già presenti alcuni presupposti che sarebbero stati poi alla base dello sviluppo del CRM così come lo conosciamo oggi, come l'obiettivo di raccogliere informazioni per poter generare una comunicazione mirata verso alcune tipologie di clienti. Molti esperti, infatti, concordano nel definire il “Database Marketing” come il background

¹ Maurizio Duse, “Il CRM strategico” – Franco Angeli 2009

informativo che supporta il Customer Relationship Management, inteso come metodologia di lavoro.

Le aziende cominciarono a capire che quello di cui avevano veramente bisogno, erano informazioni per così dire “di base” sul cliente, ad esempio: “Cosa ha acquistato?”, “Quanto ha speso?”, “Cos’ha fatto con i prodotti acquistati?”. La necessità di rispondere a questo tipo di quesiti e il contemporaneo sviluppo tecnologico, hanno decretato durante gli anni’90 la definitiva consacrazione dei sistemi CRM. Grazie all’intensificarsi della concorrenza tra produttori di software dedicati e allo sviluppo di internet ci fu una sostanziosa riduzione dei prezzi, i quali rappresentavano per le piccole imprese un ostacolo importante per l’implementazione di tali strategie. Venne inoltre compiuto un importante passo in avanti sotto il punto di vista concettuale; si passò infatti da un sistema in cui si raccoglievano informazioni con l’unico obiettivo di creare valore per l’azienda, ad un sistema duale in cui si tentava di “premiare” il cliente (ad esempio con l’introduzione delle carte fedeltà, o della raccolta punti), ponendo così l’obiettivo di creare un senso di fedeltà nei confronti dell’impresa. Questo decisivo cambio di prospettiva fu incoraggiato anche dall’incalzante diffusione dei nuovi sistemi di comunicazione, che permettevano una scelta più consapevole dell’azienda a cui affidarsi e rendendo notevolmente più semplice per il cliente il passaggio da una società all’altra. Le aziende puntarono così a mantenere forti relazioni con i propri clienti, cercando nel contempo di aumentare i profitti, avvicinandosi il più possibile al paradigma iniziale di CRM, secondo cui l’obiettivo è quello di fornire ad ogni cliente un trattamento differenziato.

Negli ultimi anni si sta assistendo ad un ulteriore sviluppo dei sistemi per la gestione dei rapporti con la clientela, il Social Customer Relationship Management (SCRM), ossia “l’evoluzione del tradizionale CRM sul social web attraverso la gestione delle aspettative e delle opinioni che i consumatori esprimono sul web ed in particolar modo sui social network”². In questo nuovo modello il consumatore assume una posizione attiva nella relazione e, differentemente da prima, diviene protagonista centrale nel processo di creazione del valore.

² Blog.almawawe.it

1.2 Il contesto aziendale in cui inserire il CRM

Perché il sistema CRM riesca a fornire risultati efficaci in termini di fidelizzazione e mantenimento del “parco clienti”, è fondamentale che l’azienda comprenda appieno il concetto di “valore del cliente” e che organizzi la propria attività secondo un modello *customer centric*, cioè completamente incentrato sul cliente.

Questa metodologia di lavoro si fonda sul presupposto per cui la relazione con il cliente è molto più importante rispetto alla singola transazione economica; ragionando in quest’ottica il CRM è da intendersi come “una parte del puzzle, che ha il compito di modellare e supportare un processo logico”³. All’interno del modello cliente-centrico l’obiettivo principale di ogni dipendente diventa la soddisfazione della clientela; per ottenere ciò è fondamentale che ogni sua azione o comportamento abbia come fulcro il cliente finale. Non esiste funzione aziendale esclusa da questo processo, devono tutte contribuire al miglioramento della relazione, condividendo informazioni aggiornate sul cliente e cercando di stabilire con esso un contatto diretto. Emerge così il ruolo “pratico” del sistema CRM, il quale ha il compito di organizzare la mole di informazioni sulla clientela, rendendole facilmente accessibili e utili anche per il miglioramento dell’attività aziendale, oltre che per far fronte alle necessità del cliente.

Alla base di tutti questi ragionamenti vi è dunque il concetto molto più ampio di “valore del cliente”. Tale concetto si fonda su un assunto talmente semplice da poter quasi sembrare banale: “nessun cliente, nessun’azienda”, e va di pari passo con l’evoluzione dello scenario economico in cui operano le imprese, caratterizzato da una continua evoluzione, con barriere di ingresso sempre più basse e un continuo allargamento dei confini geografici di riferimento. Se a questo si aggiunge il legame sempre più stretto fra domanda e offerta, dovuto all’enorme diffusione dei nuovi sistemi di telecomunicazione (internet in primis), diventa lampante come la capacità delle imprese di rapportarsi in maniera efficace con la propria clientela, ottimizzando le relazioni e raccogliendo contemporaneamente informazioni utili al fine di attrarre nuovi clienti, appaia come un fattore di successo primario.

A sottolineare la necessità di una corretta gestione delle relazioni con la propria clientela contribuiscono numerosi studi, che ne evidenziano i vantaggi, nonché gli

³ Françoise Tourniaire, “CRM” – Mc Graw Hill 2003

svantaggi derivanti da una cura approssimativa. Tra i vantaggi, emerge come la misurazione ed il successivo sfruttamento del legame che unisce il cliente all'impresa consente a quest'ultima di:

- Individuare delle aree di potenziamento del prodotto e soprattutto il momento temporale entro il quale introdurle, tenendo conto del ciclo di vita e delle sue fasi (introduzione, sviluppo, maturità, declino);
- Ottenere informazioni sui drivers che interessano un cliente nel processo di consumo e poter quindi puntare su questi nel definire i contenuti della comunicazione e delle azioni di marketing;
- “Sfruttare” la fetta più fedele della clientela per attrarre nuovi clienti: è noto infatti che i clienti più fedeli sono quelli che danno luogo a un più intenso passaparola positivo.

Un cliente fidelizzato, inoltre, è meno esposto agli attacchi della concorrenza e la sua valorizzazione ha un costo decisamente inferiore rispetto all'acquisizione di un nuovo cliente.

Una cattiva gestione del rapporto con la clientela invece può avere effetti negativi sul valore aziendale, creando danni di natura economica. Tale perdita di valore è funzione prevalentemente di insoddisfazione e passaparola negativo. Queste due caratteristiche sono strettamente legate fra loro: l'insoddisfazione, ovvero “l'intenzione di abbandonare l'impresa erogatrice poiché l'offerta ricevuta, rapportata al prezzo sostenuto per acquistarla, non risponde alle aspettative”⁴, può generare il passaparola negativo. È evidente come questo tipo di situazione possa generare all'impresa un danno di dimensioni molto consistenti. Per arginare questo tipo di fenomeni è importante ottimizzare tutte le procedure legate alla gestione dei reclami, dimostrandosi disponibili ad ascoltare le lamentele e le esigenze della clientela, utilizzando i dati raccolti nei futuri processi di ottimizzazione ed eliminando tutte le barriere che possono frenare il cliente nel manifestare le proprie opinioni. L'impresa non dovrà concentrarsi tanto sulle sue capacità di fornire una prestazione totalmente priva di difetti (questo è un orientamento di fondo presente nella quasi totalità delle aziende), quanto piuttosto sulla

⁴ Gennaro Iasevoli, “Il valore del cliente” – Franco Angeli 2000

sua abilità nel rispondere prontamente e tempestivamente all'esperienza negativa del cliente.

Per un'impresa orientata alla valorizzazione del cliente la fiducia dovrà quindi rappresentare uno dei principali invisibili asset, una risorsa che coinvolge anche soggetti esterni, generata attraverso processi di comunicazione oltretutto di commercializzazione. Sarà perciò fondamentale far sentire il cliente al centro dell'attenzione non solo durante la transazione, ma anche in tutto il periodo che precede e segue la vendita vera e propria.

1.3 Struttura e segmentazione del sistema CRM

Dal punto di vista operativo il CRM gode di una struttura ben definita che, per consentire risultati importanti, necessita di un'accurata fase di progettazione, che deve comprendere tutti gli aspetti del sistema, dalle possibili segmentazioni, alle informazioni che sarà necessario monitorare, fino alla tipologia di software da adottare. La struttura del CRM può essere suddivisa in tre segmenti principali: operativo, analitico e collaborativo. Ognuno di questi assumerà un ruolo più o meno rilevante a seconda della tipologia di impresa in cui sarà adottato. Andando nello specifico:

- CRM Operativo: comprende tutti gli strumenti (tecnologici e non) che permettono di gestire in maniera automatizzata i contatti con il cliente. Tutte le informazioni che riguardano il cliente dovranno transitare attraverso questo blocco, sia attraverso una procedura automatizzata, che grazie ad un inserimento manuale degli operatori incaricati di gestire le relazioni. Per tutti questi motivi, ogni azienda che intende disporre di un sistema CRM non può prescindere dall'adozione di questo modulo.
- CRM Analitico: è la componente del sistema che, se viene bene indirizzata dalle decisioni del management, può aiutare l'azienda a compiere il passo in avanti decisivo nella creazione del valore. Esso infatti ha il compito di elaborare i dati raccolti dal CRM Operativo, in modo da ottenere analisi più sofisticate riguardanti ad esempio la classificazione della clientela, o che possa comunque

assistere il top management nelle decisioni strategiche per l'impresa (azioni di marketing, politica dei prezzi, ecc.).

- CRM Collaborativo: racchiude in se tutti gli strumenti che permettono il contatto con il cliente (telefono, email, sito web, ecc.) che dovranno alimentare il CRM Operativo, rappresentandone per così dire l'interfaccia. È il segmento che viene influenzato di più dal tipo di azienda in cui è inserito. Potrebbe infatti assumere un ruolo fondamentale in attività come i call center, dove il rapporto con il cliente è di vitale importanza, mentre per imprese più tradizionali dove il rapporto con il consumatore è comunque importante, ma non prevede un contatto diretto, questa componente potrebbe avere un ruolo assolutamente di nicchia.

Sarà importante stabilire il grado di integrazione che avrà l'intero sistema CRM con l'attività aziendale, ovvero quanto potranno influire le elaborazioni effettuate sulle decisioni operative del management. Questo permetterà poi di stabilire con cura la quantità e la tipologia di dati che si dovranno monitorare, scegliendo magari di implementare la struttura per gradi, partendo dalla gestione delle informazioni di base e approfondendo gradatamente l'analisi. Così facendo si eviterà di creare confusione a livello aziendale si faciliterà il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In generale, le principali componenti di cui dovrà disporre il sistema sono:

- Gestione dei profili clienti e contatti;
- Supporto delle attività telefoniche;
- Automazione della forza vendita;
- Gestione delle azioni di marketing.

Infine sarà importante individuare la tipologia di software più adatta per l'azienda, che permetta di implementare un sistema di comunicazione efficiente sia tra i vari reparti coinvolti, che con la clientela, ma allo stesso tempo permetta di rispettare i parametri economici aziendali, in modo da poter risultare un investimento conveniente anche in ottica di bilancio.

Dato il forte sviluppo tecnologico, oramai tutte le alternative software sono fortemente orientate ad un utilizzo tramite web, o comunque su infrastrutture simili, in modo da poter consentire una veloce fruibilità dei dati non solamente attraverso le postazioni aziendali, ma anche dall'esterno, attraverso l'impiego di tablet, smartphone e apparecchi simili, facilitando così il lavoro di figure come gli agenti vendita, soggetti a frequenti spostamenti.

Tuttavia è possibile distinguere ugualmente diverse alternative software fra le quali l'azienda dovrà sapersi orientare:

- Soluzione *build*: prevede lo sviluppo di un prodotto nuovo e su misura per l'azienda, permettendo di sfruttare tutte le conoscenze interne al fine di realizzare un prodotto altamente personalizzato, mirato a soddisfare le effettive necessità aziendali. Tuttavia questa soluzione si rivela molto costosa e per questo riservata quasi esclusivamente alle grandi imprese che possono disporre di risorse dedicate e che siano disposte ad accollarsi completamente il rischio dell'eventuale fallimento del progetto.
- Soluzione *on-demand*: con questo termine si intende “l'accesso alle risorse informatiche solo quando necessario, pagando le stesse in base all'utilizzo e non in base ad un canone fisso o acquistando una licenza *à la carte*”⁵; questo permette un tempo ridotto di implementazione, costi proporzionati all'utilizzo effettivo e garantisce il supporto da parte del fornitore. È da sottolineare però la forte dipendenza dalla qualità del provider, soprattutto in termini di sicurezza dei dati e, inoltre, la scarsissima possibilità di personalizzazione.
- Soluzione *license*: prevede l'acquisto della licenza di un determinato software che verrà poi personalizzato a seconda delle necessità, garantendo costi inferiori e accessibili anche per aziende di medio - piccole dimensioni, in quanto svincola dalla necessità di risorse completamente dedicate allo sviluppo dell'applicativo. Tra i rischi di questa soluzione c'è la possibilità che alcuni componenti presenti nel pacchetto non siano necessari all'attività, o al contrario che ne manchino

⁵ <http://it.wikipedia.org/>

altri, bloccando così alcune operazioni in attesa del rilascio dell'aggiornamento adeguato.

- Soluzione *open source*: questo tipo di software consente (e stimola) la condivisione del codice sorgente con chiunque sia interessato a studiarlo ed a migliorarlo, in maniera completamente gratuita, con una filosofia di completa condivisione. L'adozione di questo applicativo è quindi molto simile alla soluzione *license*, ma svincola completamente l'azienda dai costi di acquisto della licenza, permettendo di dedicare tali risorse ad altre fasi del progetto, come la formazione agli utenti e un'accurata definizione degli obiettivi. I difetti a cui si potrebbe andare incontro sono costituiti principalmente da qualità e tempestività degli aggiornamenti, che potrebbero rivelarsi scadenti o comunque non veloci.

1.4 Vantaggi ed errori da evitare

I benefici derivanti da una corretta ed efficace implementazione del sistema CRM sono numerosi e di forte impatto per l'impresa. Il più importante è sicuramente il miglioramento del rapporto tra azienda e cliente, il quale dispone di un punto di riferimento sicuro e facile da contattare all'interno dell'attività, che gli permette di gestire in maniera più efficace e rapida il rapporto con l'impresa. Tale miglioramento nella gestione delle relazioni esterne può innescare un circolo virtuoso, all'interno del quale l'aumento della soddisfazione comporta una progressiva fidelizzazione della clientela, la quale genera a sua volta numerosi benefici per l'azienda. Infatti, come già accennato in precedenza, i clienti fidelizzati sono meno esposti agli "attacchi" della concorrenza ed i costi per il loro mantenimento si riducono progressivamente; inoltre essi divengono meno sensibili al prezzo e disposti a comprare quantità maggiori, mentre la loro esperienza positiva contribuisce a generare un'ottima pubblicità per l'azienda.

L'impiego dei moduli CRM permetterà poi una più facile gestione dei clienti insoddisfatti, i quali avranno a loro disposizione un punto di riferimento a cui rivolgere le proprie rimostranze, consentendo così all'azienda di comprendere tali malumori e tentare di porvi rimedio, riducendo così la possibilità di perdere il cliente. La capacità di andare incontro prontamente ed efficacemente alle necessità della clientela concorre

sensibilmente alla creazione di vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza. Infatti una conoscenza approfondita del comportamento dei clienti e dei loro gusti non è un elemento facilmente trasferibile da un'impresa all'altra, ma richiede un lavoro costante ed approfondito, che sarà più difficilmente raggiungibile da parte dei competitors.

L'adozione del sistema CRM può dare ottimi risultati anche per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro interno dell'azienda. Sarà importante che i compiti siano divisi rigorosamente non solo tra i vari reparti, ma anche tra i diversi dipendenti, stabilendo opportune gerarchie per l'accesso a determinate informazioni, in modo da creare un sistema flessibile che permetta di far fronte facilmente ad ogni necessità del cliente. Questa organizzazione capillare, associata agli opportuni strumenti tecnologici, permetterà inoltre di tener traccia delle operazioni svolte sul sistema, evidenziando ritardi o errori, favorendo così la valutazione delle prestazioni e aumentando la responsabilità interna dei singoli dipendenti.

Infine, la riduzione dei costi conseguente alla fidelizzazione della clientela, alla necessità meno pressante di attuare iniziative di marketing per attirare nuovi clienti e ad una maggiore e più efficiente organizzazione del lavoro interno, comporterà un aumento dei profitti.

Per ottenere i risultati prospettati fino a questo punto, bisogna fare attenzione a non commettere alcuni errori molto comuni, che soprattutto all'inizio della loro diffusione, hanno causato il fallimento di molti progetti CRM. Il primo e più grave errore che si tende a commettere è senza dubbio quello di confondere il Customer Relationship Management con la semplice adozione di un software, pensando che l'installazione di un qualche applicativo possa bastare a risolvere i problemi di gestione della clientela. Non c'è niente di più sbagliato. Il CRM è da intendere come una vera e propria strategia di business, e come tale necessita di una programmazione chiara e scrupolosa che coinvolga l'intera struttura aziendale. È importante che i vertici aziendali sostengano fortemente il progetto, in modo da favorirne l'accettazione anche ai livelli inferiori, soprattutto per quanto riguarda la rete vendita, la quale rappresenta uno dei maggiori punti di contatto con il cliente.

Un altro errore molto comune è quello di adottare soluzioni standard, nella convinzione che uno stesso modello possa fornire gli stessi risultati in aziende differenti, trascurando così le peculiarità della singola azienda, che possono essere legate alla tipologia di business che attuano ed alla loro particolare organizzazione interna.

Bisogna inoltre fare attenzione a non perdere di vista quali sono le reali esigenze del cliente, tenendo presente che questi dovrà essere il primo soddisfatto; sarà perciò importante ascoltarne le richieste e fornire risposte rapide e soddisfacenti; inoltre è fondamentale tenere presente come “il CRM ha il compito di valorizzare e migliorare il rapporto con il cliente e non di aumentare la pressione di vendita su di esso”⁶.

Prima di attuare questo tipo di sistema e quando se ne andrà a valutare il rendimento per l'azienda, bisognerà tener presente come esso sia destinato a dare i risultati nel medio/lungo periodo, necessitando quindi di un impiego regolare e continuativo nel tempo per esprimere al massimo tutto il suo enorme potenziale.

⁶ Maurizio Duse, “Il CRM strategico” – Franco Angeli 2009

CAPITOLO 2

IL CRM NEL B2B E NEL B2C

2.1 Due differenti modelli di business: B2B e B2C

L'ambiente in cui opera un'impresa può essere suddiviso in due macro categorie: il mercato business-to-business (B2B) e quello business-to-consumer (B2C). La prima di queste indica “i mercati degli scambi di beni e delle prestazioni di servizi che avvengono all'interno di settori produttivi, cioè tra imprese e impresa”⁷, come ad esempio tra un grossista ed un dettagliante. Il mercato B2C, invece, racchiude quei rapporti che si instaurano tra impresa e cliente finale, e anche se negli ultimi anni viene spesso associato al commercio on-line, comprende comunque anche i tradizionali canali di vendita al consumatore.

Tale distinzione, ad una prima occhiata, sembra interessare solamente l'acquirente (impresa o cliente finale) del prodotto o servizio in questione. In realtà i due mercati presentano importanti differenze a cui le aziende devono prestare attenzione, a maggior ragione se queste intendono attuare un efficace sistema CRM. Infatti, confrontando due distinte operazioni di vendita, nei rispettivi mercati, emergono numerose difformità sotto svariati aspetti: velocità e complessità della trattativa, numero di decisori coinvolti, valore economico della singola transazione e altro ancora.

La prima importante differenza è data sicuramente dalla durata delle trattative, notevolmente dilatata nelle compravendite fra imprese (può durare alcuni mesi), mentre i tempi sono sensibilmente più ridotti quando ad acquistare è il cliente finale (in questo caso si parla al massimo di alcune settimane). Questa forte discrepanza può essere ricondotta alla somma di diversi fattori legati proprio al tipo di mercato in cui l'azienda opera. Infatti, nel B2B, il valore economico di ogni compravendita è normalmente superiore rispetto al B2C; questo comporta un numero di decisori coinvolti nell'affare decisamente superiore, data l'importanza che la transazione assume per le società coinvolte. Nel mercato industriale, poi, il numero di clienti potenziali è generalmente limitato e questo fa sì che ognuno di questi rappresenti per l'azienda un valore imprescindibile, da acquisire (o mantenere) ad ogni costo, spingendo così le aziende a proporre offerte sempre più personalizzate, in modo da venire incontro alle necessità di

⁷ It.mimi.hu/economia/b2b.html

ogni cliente, il che richiede naturalmente tempi più lunghi per la definizione dell'offerta più adatta.

Infine è importante osservare come nel business-to-business le scelte siano guidate principalmente da rigorosi criteri aziendali, mentre le decisioni d'acquisto del cliente finale sono caratterizzate da una componente emozionale decisamente più marcata, che spesso può portare ad una più rapida conclusione della trattativa.

Nel mercato industriale, quindi, emerge in maniera ancora più forte ed inequivocabile il ruolo determinante del cliente, la cui gestione dovrà essere ancora più approfondita e che, in certi casi, dovrà necessariamente estendersi anche al "cliente del cliente" o addirittura al consumatore finale.

I rapporti stessi che si creano tra fornitore ed acquirente sono molto più complessi, in quanto devono tenere conto delle necessità di tutte le imprese coinvolte. Il venditore, in particolare, deve mettere a disposizione il prodotto secondo le modalità richieste dal cliente, facilitandolo nell'utilizzo del prodotto stesso e soprattutto garantendo la continuità operativa di entrambe le attività. Si deve quindi creare una forte collaborazione fra le due parti, che può tradursi in "forme contrattuali di pagamento, consegna e finanziamento molto più varie rispetto a quelle dei mercati consumer"⁸.

Tutte queste particolarità, che vanno dalla complessità dei prodotti e varietà della domanda fino all'elevato grado di concentrazione dovuto alla difficile sostituibilità dei clienti e alla maggiore razionalità nelle decisioni d'acquisto della clientela, rendono il mercato business-to-business estremamente complesso, imponendo una conoscenza diretta del cliente più approfondita rispetto al B2C. Si crea così l'ambiente ideale in cui inserire un sistema CRM, che possa fornire risultati estremamente soddisfacenti. Tale sistema dovrà comunque tenere necessariamente conto delle particolarità che contraddistinguono tale mercato, permettendo all'azienda di sfruttarle a proprio vantaggio per creare una clientela fortemente fidelizzata che consenta così di attirare nuovi clienti attraverso il passaparola positivo, sopperendo alla quasi totale mancanza di pubblicità diretta che caratterizza questo settore.

⁸ <http://www.eccellere.com/>

2.2 In quale mercato si colloca Morellato?

Classificare con precisione un'impresa all'interno di uno dei due modelli di mercato appena descritti può non essere un compito facile. È questo il caso di Morellato. Tale difficoltà è legata soprattutto alla varietà di canali utilizzati per collocare i prodotti sul mercato. Durante la mia esperienza in azienda ho potuto osservare come i canali utilizzati per la vendita siano quattro: e-commerce, negozi monomarca, forniture a piccole gioiellerie, forniture alle grandi catene di gioielleria.

Per quanto riguarda i primi due, essi generano scambi riconducibili al mercato business-to-consumer. La vendita avviene direttamente al consumatore finale e riguarda quantità minime di prodotti, senza margine di trattativa su prezzi e modalità di pagamento; in termini di vendite occupano però un ruolo marginale, perlomeno nel mercato nazionale. Il mercato italiano, infatti, è presidiato prevalentemente attraverso la seconda tipologia di canali di vendita, ovvero piccole gioiellerie e grandi catene del settore. È proprio a questo punto che emerge la posizione di Morellato “a cavallo” tra business to business e business to consumer, dove le difficoltà di classificazione ruotano attorno all'individuazione del cliente con il quale l'azienda dovrà effettivamente confrontarsi: rivenditore o cliente finale?

Questo sistema di vendita presenta indubbi vantaggi, soprattutto in termini di dimensione e velocità di espansione della rete vendita, ma anche diverse particolarità a cui prestare attenzione. Operando in questo modo l'azienda deve confrontarsi con le esigenze dei rivenditori, dovendo così contrattare forme di pagamento e tempi di consegna (con annesse problematiche a livello di magazzino), prestando attenzione ai rapporti con i rivenditori più importanti (rappresentati soprattutto dalle grandi catene come, ad esempio Stroili Oro) i quali possono esercitare maggiori pressioni data la loro notevole rilevanza a livello di fatturato. A questi aspetti riguardanti il mercato business-to-business si aggiungono i problemi del mercato consumer. Morellato, infatti, commercializza prodotti che “transitano” attraverso altre aziende, ma il cui successo è legato in gran parte alla risposta, favorevole o negativa, del cliente finale. L'azienda deve quindi preoccuparsi di individuare un rapporto qualità/prezzo che soddisfi sia il rivenditore che il consumatore ultimo, oltre a curare la parte riguardante l'assistenza ad entrambi gli utilizzatori del prodotto, per quanto riguarda il servizio post vendita, ossia resi merce, riparazioni, sostituzioni e altre operazioni simili (questi aspetti saranno

approfonditi successivamente). Un altro aspetto molto importante riguarda le azioni di marketing, compresa la pubblicità, che saranno destinati al cliente finale, ma dovranno necessariamente passare anche attraverso i punti vendita dei rivenditori (materiale POP⁹).

Gli aspetti che l'azienda deve seguire per gestire correttamente il rapporto con il cliente sono quindi numerosi e diversi fra loro, sarà quindi fondamentale che anche il sistema CRM adottato riesca a soddisfare sia le richieste del B2B che del B2C, in modo da fornire l'adeguato servizio.

2.3 Il CRM nei diversi scenari

La maggior parte degli esperti di marketing (tra cui Philip Kotler¹⁰) è concorde nel definire il mercato B2B come ideale per l'applicazione di sistemi CRM. Tale convinzione pone le basi sulle caratteristiche tipiche di questo ambiente, in particolare sul numero ridotto di clienti da gestire e sull'importanza rilevante che essi assumono per l'azienda. Si suppone infatti che la ricerca di informazioni sarà più agevole data l'intensità del rapporto che si instaurerà tra i partner, e che, vista la necessità di soddisfare appieno il cliente, il sistema CRM possa permettere di organizzare al meglio i dati a disposizione, in modo da individuare facilmente i punti su cui insistere per concludere l'affare, creando allo stesso tempo i presupposti per la fidelizzazione.

Bisogna però prestare attenzione al fatto che la teoria precedentemente illustrata in alcune situazioni può rimanere, appunto, solamente in superficie. Spesso, infatti, le informazioni possono non essere semplici da individuare (si tratta sempre di dati riguardanti altre aziende) e quando sono disponibili, il loro utilizzo può non essere immediato come sembra.

Nonostante quanto appena detto, l'utilizzo del CRM è sicuramente estendibile anche alle aziende operanti nei mercati B2C: i concetti di fondo, infatti, rimangono gli stessi: capire i clienti, adottare una strategia e successivamente gestire persone, processi e tecnologie. L'importante è che le differenze di fondo con le realtà B2B siano chiare,

⁹ Vengono definiti materiale P.O.P. (Point Of Purchase, punto d'acquisto) tutti quegli elementi in materiale durevole o temporaneo collocati sul punto vendita con l'obiettivo di permettere una maggiore visibilità del brand, grazie anche ad un posizionamento fuori scaffale del prodotto.

¹⁰ Philip Kotler, "300 risposte sul marketing" – Tecniche Nuove 2005

soprattutto al management, e che siano tenute in forte considerazione durante la fase di implementazione del sistema.

Quindi, per capire come il CRM si differenzia in base al mercato in cui opera l'azienda, è importante tenere presente come valore economico e durata della trattativa, numero di decisori, numero di clienti e componente emozionale, giuochino un ruolo molto diverso a seconda del tipo di cliente (impresa o consumatore finale). A livello di Customer Relationship Management le differenze che riguardano tutti questi aspetti possono essere riassunte in tre punti fondamentali: velocità, processo e persistenza.

- *Velocità*: è un elemento chiave nelle trattative B2C, in cui la velocità di risposta ai clienti diventa un fattore critico di successo e questi dovranno essere gestiti quasi in tempo reale. Sarà quindi necessario un sistema in grado di memorizzare una grande quantità di informazioni, ma che allo stesso tempo possa reagire in maniera rapida ed efficace. Nel B2B, invece, la velocità ha un'importanza meno marcata, anche se i dati dovranno comunque essere gestiti in modo funzionale all'attività dell'azienda.
- *Processo*: quando la numerosità della clientela da gestire raggiunge cifre importanti, come solito accadere per le aziende B2C, è importante che l'azienda sviluppi processi per l'approccio e la gestione del rapporto ben definiti e ripetibili per ogni potenziale cliente. Durante questo tipo di transazioni difficilmente si individuano clienti più importanti di altri, bisogna quindi trattare ognuno allo stesso modo, attraverso procedure standardizzate. La situazione è diametralmente opposta nel mercato industriale, dove è indispensabile tener conto delle necessità del cliente, modificando, per quanto possibile, il proprio modo di agire in base all'azienda con cui ci si deve rapportare.
- *Persistenza*: nella vendita al consumatore è intesa come una strategia a lungo termine, per "setacciare" il mercato al fine di mettersi in contatto con il maggior numero di clienti. Maggiore sarà il numero di tentativi di avvicinare il cliente, maggiori saranno le possibilità che il contatto avvenga; è importante quindi, che l'azienda disponga degli strumenti adatti a supportare questo tipo di comportamento (ad esempio: un sistema di linee telefoniche adeguato, un

servizio di mailing efficiente, ecc.). Nel B2B invece si punta soprattutto alla “qualità” del cliente, intesa come redditività dal punto di vista economico, e non alla quantità. Per questo motivo gli strumenti CRM adottati saranno volti spesso a ottimizzare i contatti con le imprese con cui si hanno già rapporti, piuttosto che alla ricerca di nuovi partner.

Nelle realtà “ibride” come Morellato, a supporto del CRM viene adottato un ulteriore sistema denominato SFA, Salese Force Automation (automatizzazione della forza vendita). Questa tecnologia ha il compito di assistere gli agenti monomandatari sparsi sul territorio, i quali, nel nostro caso, devono ampliare e mantenere contatti diretti con la rete, sia che si tratti di piccole gioiellerie che di grandi catene (naturalmente la grande distribuzione viene seguita da agenti con posizioni più rilevanti all’interno della gerarchia aziendale, considerata l’importanza dei clienti in questione).

Nello specifico, l’SFA serve per migliorare la comunicazione tra venditore e centrale operativa, riducendo la possibilità di errore umano durante attività come la raccolta degli ordini dei clienti o la messa a punto di un piano vendita. Inoltre permette di monitorare l’azione dei venditori e ad individuare le aree geografiche in cui intensificare l’attività.

In sostanza, il sistema SFA si concentra sul ciclo di vendita necessario per ricercare, attirare e vendere a nuovi clienti; segue la successiva comunicazione con il CRM, che ha il compito di gestire i rapporti con il cliente acquisito.

CAPITOLO 3

LA MIA ESPERIENZA IN AZIENDA

3.1 Il gruppo Morellato & Sector S.p.A.

L'azienda Morellato nasce a Bologna nel 1930, e si distingue fin da subito per essere la prima produttrice in Europa di cinturini per orologi. Nel secondo dopoguerra si trasferisce a Padova raggiungendo, nel 1964, l'attuale sede di Fratte di Santa Giustina in Colle, dove sotto la guida della famiglia Carraro intraprende una fase di sviluppo a livello internazionale.

Pur continuando ad imporre la propria leadership a livello mondiale nella produzione di cinturini, Morellato inizia ad espandere la propria attività e a delineare la propria veste di gruppo, con l'apertura nel 1986 di Arca Astucci S.p.A., società che si affermerà nella produzione di confezioni, astucci, supporti e vetrine per gioielli. Successivamente, tra il 1991 ed il 1993, con l'obiettivo di consolidare la presenza a livello internazionale e di rafforzare l'immagine del gruppo, vengono aperte tre filiali in Spagna, Francia e Germania.

La vera svolta arriva nel 1999, con la decisione di estendere la produzione anche ai gioielli, introducendo (e qui sta la vera intuizione) uno nuovo concetto di lusso. Infatti, quello proposto è un gioiello accessibile a tutti e portabile ogni giorno, qui nasce e si definisce il concept di comunicazione "Morellato, gioielli da vivere"; inoltre l'utilizzo di materiali innovativi per il mondo del lusso, come l'acciaio, contribuisce a scavare un solco netto tra il vecchio e il nuovo modo di intendere la gioielleria, scatenando una vera e propria rivoluzione nel settore.

Inizialmente la distribuzione di questa nuova linea di gioielli è limitata all'Italia ma, visto l'enorme successo ottenuto, viene estesa successivamente anche ad Europa, Stati Uniti e Giappone. L'espansione del gruppo continua negli anni successivi, grazie alla produzione e alla distribuzione di gioielleria su licenza e all'acquisizione di altri importanti marchi del settore (il primo Miss Sixty nel 2005), assieme all'introduzione di una linea di piccola pelletteria e di penne, anche queste ultime sviluppate seguendo l'idea del lusso accessibile.

Lo sviluppo dell'azienda continua nel 2006 con la presentazione della prima linea di orologi a marchio Morellato e soprattutto con la successiva acquisizione di Sector,

avvenuta nello stesso anno, determinando così la nascita del gruppo Morellato & Sector S.p.A..

Il portafoglio di marchi gestiti viene poi ulteriormente ampliato e comprende oggi firme autorevoli quali Miss Sixty, Just Cavalli, Roberto Cavalli, Sector, Philip Watch, Pirelli, Jhon Galliano e altri ancora. Tale allargamento consente così di coprire diverse fasce di prezzo nel mercato dei gioielli e degli orologi.

Dopo la definizione dell'assetto societario e del portafoglio prodotti l'attenzione è posta sullo sviluppo di un'efficace rete vendita a livello nazionale e, soprattutto, internazionale. In quest'ottica si legge l'acquisizione di D.I.P. (Diffusione Italiana Preziosi) avvenuta nel 2007, la quale oltre a detenere il marchio Blue Spirit, rappresenta anche la più grande catena europea nel settore gioielleria e orologeria, con 287 punti vendita in 10 paesi del mondo, Italia compresa.

Per quanto riguarda il mercato nazionale assumono notevole importanza gli accordi con altre grandi catene di distribuzione come Stroili, oltre alle forniture a numerose piccole gioiellerie, che consentono di realizzare in Italia circa il 62%¹¹ del giro d'affari complessivo del gruppo.

La vera sfida per il futuro riguarda, invece, l'espansione nei mercati emergenti, soprattutto in Russia, India e Cina; proprio con questo scopo è stato sottoscritto un accordo con il gruppo Gitanjali, leader indiano nel campo della gioielleria ed è stata programmata l'apertura di numerosi punti vendita in Cina.

3.2 L'ufficio CRM gioielli

Morellato, oltre alla sedi estere a cui si è fatto riferimento nel paragrafo precedente, prevede una struttura ben ramificata anche sul territorio nazionale. Infatti, partendo da Napoli, dove sono situati alcuni uffici e risalendo la penisola, possiamo individuare ad Arezzo il centro assistenza nazionale, mentre a Milano, oltre alla divisione marketing, sono presenti le funzioni di logistica e magazzino, affidate ad una ditta esterna.

La sede centrale rimane comunque quella storica di Fratte di Santa Giustina in Colle, dove si trova la direzione generale assieme ad altri importanti uffici come la gestione dell'area vendite e acquisti, l'amministrazione, il controllo di gestione, ecc..

¹¹ Dati risalenti al 2008 – www.luxstyle.it

All'interno della direzione vendite è inserito l'ufficio CRM gioielli, dove ho trascorso il mio periodo di stage. In Morellato questo ufficio svolge un doppio ruolo: il primo è quello di assistenza nelle fasi che precedono e seguono la vendita nei confronti dei clienti italiani del settore gioielli (i clienti del settore orologi e cinturini, invece, sono seguiti da un CRM a parte); mentre il secondo consiste nel creare un vero e proprio collegamento fra il settore vendite e la gestione amministrativa dell'azienda, interessata particolarmente agli aspetti strettamente "contabili" delle transazioni, come fatture e note di accredito.

Il range di servizi garantiti da questo ufficio è, quindi, particolarmente ampio e complesso, e va dalle attività tipiche di un CRM, come l'amministrazione dell'anagrafica clienti, il caricamento degli ordini, la gestione del rapporto con i vari clienti e il supporto agli agenti vendita sparsi sul territorio, fino a raggiungere aspetti più atipici, come la gestione dei resi merce ed il rimborso delle note di accredito.

Un ulteriore aspetto caratterizzante è dato dalla diversa natura dei clienti seguiti, che spazia dalle grandi catene di gioielleria, alle piccole gioiellerie, fino ad arrivare ai singoli clienti che acquistano on-line, oppure che decidono di chiedere informazioni a riguardo dei vari prodotti attraverso il sito aziendale. Tutte queste tipologie di clienti hanno caratteristiche differenti tra loro e conseguentemente anche differenti metodi di gestione.

Per gestire efficientemente una clientela così variegata è necessario che il lavoro sia ben organizzato e distribuito fra i diversi componenti dell'ufficio. Per quanto riguarda il caso Morellato, si è pensato di separare la gestione delle piccole gioiellerie da quella delle grandi catene. Questa decisione è giustificata dalla forte incidenza della grande distribuzione a livello di ordini e quindi di fatturato, che richiede un'assistenza completamente dedicata, vista anche la mole di lavoro generata, nettamente superiore a quella di ogni altro tipo di cliente. Tale gestione avviene attraverso due risorse che operano "a specchio", per garantire così che i clienti di questo particolare segmento non rimangano senza assistenza nel caso in cui uno dei due elementi non sia presente in ufficio. Questo segmento del CRM gioielli fa riferimento e supporta i due agenti di vendita dedicati alla definizione degli accordi ed alla gestione delle relazioni con questi particolari partner, fornendo inoltre, quando richiesto, dati utili a descrivere il rapporto

con un determinato cliente, come l'andamento degli ordini in un certo periodo, piuttosto che la percentuale di evadibilità di un dato quantitativo di merce.

Il discorso cambia per le forniture alle piccole gioiellerie. Questi clienti infatti, pur generando un giro d'affari minore (soprattutto se analizzati singolarmente), sono decisamente più numerosi e, particolare da non sottovalutare, sono distribuiti uniformemente su tutto il territorio nazionale. Proprio per questo motivo essi sono seguiti "fisicamente" da diversi agenti monomandatari dislocati nelle varie zone del Paese, i quali hanno anche il compito di attirare nuovi clienti oltre ad interfacciare quelli già acquisiti con i rispettivi referenti dell'ufficio CRM. All'interno dell'ufficio tali clienti sono suddivisi in base alla macro-regione di provenienza (ovvero nord, centro e sud) e ognuna di queste aree è gestita da una specifica postazione, formata da due risorse, anch'esse operanti a specchio per garantire la continuità del servizio al cliente.

L'organizzazione del CRM gioielli di Morellato si completa, infine, con la presenza di una figura che fa da collegamento con la parte amministrativa e di un'altra fondamentale risorsa con la responsabilità di coordinare l'attività interna dell'ufficio, sincronizzandola con quella degli altri reparti dell'azienda.

Gli strumenti software principalmente utilizzati sono due: la suite di applicativi SAP e Lotus Notes. Il primo costituisce l'architettura informatica fondamentale non solo per il CRM, ma per l'azienda intera. Permette infatti, di coordinare la produzione a livello globale attraverso l'integrazione completa di diversi sistemi negli impianti produttivi, consentendo allo stesso tempo di ottimizzare l'approvvigionamento delle risorse necessarie e di gestire in maniera efficiente le attività della catena logistica (come vedremo più avanti, questa capacità di gestione delle quantità a magazzino si rivela fondamentale anche per l'attività dell'ufficio CRM). Le funzionalità si estendono anche al marketing in quanto il CRM consente una visione complessiva e dettagliata di tutte le interazioni dell'azienda con i clienti, consentendo di sfruttarle nella pianificazione delle varie attività, fino al settore vendite in cui permette di semplificare l'attività dei team commerciali. Inoltre, la possibilità di utilizzare uno stesso software gestionale per la maggior parte dell'attività aziendale facilita notevolmente lo scambio di dati tra un ufficio e l'altro, aumentando notevolmente la produttività. Un difetto di questo metodo di impostare il lavoro è che un possibile shutdown imprevisto del sistema causa un

arresto totale dell'intera attività aziendale per diverso tempo, come purtroppo è successo durante il mio periodo di stage.

Lotus Notes, invece, costituisce il client di posta elettronica aziendale; la sua particolarità è quella di consentire all'azienda la possibilità di personalizzarlo attraverso la creazione di una varietà di applicazioni che, nel caso di Morellato, sono state orientate al supporto dell'attività dell'ufficio CRM, oltre all'integrazione con il software principale, SAP.

3.3 I punti di contatto tra la teoria e la realtà Morellato

Analizzando il CRM di Morellato in maniera del tutto formale, confrontando la teoria che sta alla base di questa branca del marketing (esposta nel primo capitolo) con la realtà aziendale vera e propria, emergono sia punti di contatto che di forte contrasto.

Nello specifico si nota come al CRM sia stato affidato un ruolo prettamente “pratico”, di gestione delle informazioni riguardanti la clientela e degli ordini da essa effettuati.

Risulta evidente come la componente operativa/collaborativa appaia ben definita e sviluppata, sia come capacità di memorizzazione ed accesso ai dati, sia come capacità di alimentare costantemente il flusso di queste informazioni.

La gestione avviene attraverso un software (SAP) di tipo *license* opportunamente adattato alle necessità dell'azienda, il quale permette di stabilire gerarchie ben definite per il permesso di accesso ai dati, consentendo di monitorare le attività effettuate su di essi e permettendo inoltre di responsabilizzare le risorse aziendali e di garantire allo stesso tempo la sicurezza dei dati stessi. Tutte queste caratteristiche appaiono in piena sintonia con la logica che sta alla base del CRM, la quale prevede una profonda riorganizzazione del lavoro aziendale con l'obiettivo di andare incontro in maniera sempre più efficiente alle esigenze del cliente.

Quello che sembra mancare completamente però è la cosiddetta “componente analitica”, ovvero quella parte del sistema che si occupa di analizzare i dati raccolti dal CRM (a volte anche dall'intera azienda) con lo scopo di ottenere informazioni sempre più accurate riguardo i gusti ed i comportamenti della clientela, e che permetterebbe di indirizzare al meglio l'attività strategica e di vendita.

Un altro punto di contrasto con la teoria riguarda la gestione del brand Morellato sui social network (in particolare su Facebook), attraverso i quali l'azienda mantiene un

rapporto diretto con i propri clienti. Questi infatti, attraverso la pagina ufficiale, possono esprimere qualsiasi tipo di richiesta (dal prezzo di un determinato articolo, fino ai dubbi riguardanti un particolare ordine) con la certezza di ricevere in tempi brevissimi una risposta ufficiale dell'azienda. A lasciare perplessi è però la scelta di non affidare questo compito di monitoraggio al CRM, come la recente evoluzione del Social CRM suggerirebbe, delegando invece l'attività ad un altro ufficio aziendale completamente scollegato dal CRM.

L'impressione complessiva fornita è dunque quella di un sistema ben organizzato ed in linea con i principali dettami teorici del Customer Relationship Management al quale, però, manca il definitivo salto di qualità (ovvero lo sviluppo della componente analitica) per considerarsi completo ed ottenere risultati in linea con le potenzialità esistenti.

3.4 Le attività dell'ufficio

Durante la mia esperienza all'interno del CRM gioielli di Morellato sono stato inserito a supporto della divisione che gestisce le grandi catene di gioielleria, potendo così osservare da vicino le dinamiche che caratterizzano i rapporti fra un'azienda ed i suoi clienti più importanti. Inoltre, nell'arco dei tre mesi, ho potuto collaborare anche con gli altri reparti dell'ufficio, avendo così la possibilità di svolgere altre importanti attività, ovvero: gestione degli ordini di sostituzione, gestione dei resi merce, rimborso note di accredito, caricamento degli ordini, gestione dell'anagrafica clienti/ordini.

3.4.1 Gestione degli ordini di sostituzione

Questa attività rispecchia pienamente la natura dell'azienda Morellato "a cavallo" tra il B2B ed il B2C a cui si è fatto riferimento precedentemente. Capita infatti che il cliente finale abbia necessità di inviare il gioiello acquistato al centro assistenza (questo avviene attraverso il rivenditore presso cui è stato effettuato l'acquisto); nel caso in cui il gioiello in questione non sia riparabile e nemmeno sostituibile con un identico prodotto nuovo, perché uscito da catalogo (cosa che avviene spesso dato il frequente rinnovamento a cui sono sottoposte le diverse collezioni), il centro assistenza crea un "ordine di sostituzione" che viene immediatamente girato all'ufficio CRM.

A questo punto possono essere applicate due differenti procedure, una standard per la quasi totalità dei clienti, ed una personalizzata per i clienti della catena Stroili Oro. La

procedura standard prevede l'individuazione da catalogo, a discrezione dell'impiegato che effettua la sostituzione, di un gioiello di pari valore o superiore al massimo di 10/15€ (in modo da compensare il disagio del cliente che riceverà un prodotto diverso da quello inizialmente acquistato) e appartenente allo stesso brand e della stessa tipologia; quindi, ad esempio un anello Morellato verrà sostituito con un altro anello Morellato, un Just Cavalli con un Just Cavalli e così via. Una volta effettuata la sostituzione l'ordine viene inoltrato al magazzino, che si occupa di far partire la consegna del nuovo gioiello presso il punto vendita di riferimento, il quale lo fa avere al cliente finale. Questa è una procedura standard sia per le piccole gioiellerie che per la maggior parte delle grandi catene.

Per i soli clienti Stroili Oro, invece, in virtù di specifici accordi stipulati tra le due società, viene applicata una procedura differente. La differenza sta nel criterio con cui viene individuato il gioiello sostitutivo; infatti quando il centro assistenza gira l'ordine di sostituzione all'ufficio CRM, questo non procede automaticamente all'individuazione di un pari valore. L'addetto ha l'obbligo di contattare telefonicamente il punto vendita interessato, chiedendo a quest'ultimo di rivolgersi al cliente finale in modo che questi possa scegliere il gioiello (sempre di pari importo) da ricevere in sostituzione. Una volta avvenuta la scelta del cliente, è compito del punto vendita ricontattare l'ufficio per riportare la decisione; a questo punto l'ufficio, dopo aver verificato la disponibilità del pezzo a magazzino, provvede ad inoltrare l'ordine per sollecitarne la consegna.

Il confine tra B2B e B2C in Morellato risulta dunque assai labile, soprattutto osservando la procedura applicata per Stroili Oro. In quest'ultimo caso la vendita avviene ad un'altra azienda (Stroili Oro, appunto) generando così una transazione Business-to-Business; quando invece si tratta di gestire l'ordine di sostituzione la trattativa avviene sia con il punto vendita sia, anche se indirettamente, con il cliente finale, richiamando così le caratteristiche di un rapporto Business-to-Consumer.

3.4.2 Gestione dei resi merce

Consiste nella gestione, dal punto di vista logistico e amministrativo, di una parte della merce venduta che, per motivi diversi, viene restituita. Le motivazioni che portano i clienti alla restituzione di una certa quantità dei prodotti acquistati possono essere differenti, e vanno dalla presenza di pezzi difettosi oppure invenduti per un determinato

periodo di tempo (e che quindi rimarrebbero a magazzino), fino a contemplare specifici accordi commerciali che prevedono la restituzione di una parte di prodotti acquistati precedentemente, in cambio di un pari importo di gioielli delle nuove collezioni, in modo da favorire il rinnovamento della merce esposta nei diversi punti vendita.

L'iter da seguire per consentire il rientro in azienda dei pezzi in questione segue un ordine ben definito. Innanzitutto il cliente deve fornire, all'agente di zona che lo segue, un elenco dettagliato dei pezzi che intende rendere all'azienda, nel quale per ogni articolo deve indicare il codice identificativo del prodotto e la quantità esatta di pezzi da restituire. L'agente ha quindi il compito di verificare che l'elenco fornito non violi gli accordi commerciali sottoscritti con Morellato nel contratto di fornitura (ad esempio se un cliente decidesse di restituire un gioiello della nuova collezione, quindi sul mercato da poco tempo e oggetto della campagna pubblicitaria, verrebbe immediatamente stoppato) ed eventualmente di "trattare" per provare a ridurre la quantità di merce da rendere; una volta approvato, il reso viene girato al referente dell'ufficio CRM di competenza (nord, centro, sud oppure "grandi catene").

A questo punto il CRM deve occuparsi della duplice gestione della merce: dapprima gli aspetti logistici e successivamente quelli amministrativi; perché questo avvenga vengono utilizzate entrambe le risorse informatiche precedentemente descritte.

La corretta gestione logistica della merce assume un'importanza fondamentale se si pensa all'enorme quantità di spedizioni che ogni giorno transitano attraverso i magazzini di un'azienda di queste dimensioni; è fondamentale quindi poter identificare chiaramente il contenuto di ogni pacco, in modo che possa essere trattato correttamente. La prima operazione è quindi la creazione di un nuovo reso merce attraverso un'apposita estensione del software Lotus; una volta caricata la lista dei gioielli da rendere e specificato l'agente di zona di competenza, questo programma genera il cosiddetto codice RMA¹², che permette di identificare univocamente la merce riguardante quel preciso reso merce. Tale codice viene immediatamente comunicato al punto vendita in questione, il quale dovrà riportarlo chiaramente all'esterno del pacco contenente i gioielli, che verrà affidato ad un corriere (inviato da Morellato) il quale lo consegnerà al magazzino centrale di Milano.

¹² Abbreviazione di Return Merchandise Authorization, indica un'autorizzazione comunicata dall'azienda preposta alla riparazione o sostituzione di un prodotto.

A questo punto è necessario provvedere agli aspetti amministrativi. Per questo il reso precedentemente creato viene inviato, attraverso un apposito comando, al software principale, SAP, all'interno del quale verrà identificato con il codice RMA appena generato. Grazie ad una procedura fornita da tale software gestionale, viene individuata la fattura a cui questi prodotti fanno riferimento (talvolta questa ricerca avviene manualmente, dilatando i tempi di gestione della pratica). Si procede così allo storno, che nella maggior parte dei casi porta all'emissione di una nota di accredito¹³, la cui gestione avviene separatamente (sarà descritta nel paragrafo successivo).



Figura 1: Uno screenshot dell'estensione del software Lotus utilizzata per l'inserimento dei nuovi resi merce. Nella parte superiore della schermata sono indicati i dati del cliente, dell'agente vendita di riferimento e del referente CRM; sotto sono inseriti i codici e le quantità dei prodotti restituiti. Come si può notare questo reso è già stato processato, in quanto nella parte superiore è già presente il numero di autorizzazione (codice RMA).

¹³ La nota di accredito consiste in un documento di rettifica redatto dal venditore per stornare, totalmente o parzialmente, importi precedentemente fatturati ad un cliente, come ad esempio resi merce.

3.4.3 Gestione delle note di accredito

Come anticipato, la conseguenza dei resi merce è nella maggior parte dei casi l'emissione di note di accredito a favore dei clienti. Le note di accredito vengono successivamente gestite dallo stesso ufficio CRM. Il trattamento di tali pratiche può risultare piuttosto lento e macchinoso (motivo per cui spesso si accumulano), ma permette allo stesso tempo di verificare con cura la situazione contabile di un'ampia fetta della clientela seguita.

Anche questo servizio viene gestito attraverso il main-software SAP, all'interno del quale è memorizzato il profilo di ogni cliente. Tale profilo contiene numerose informazioni, come i recapiti, la cronologia degli ordini ed anche la sua situazione contabile nei confronti dell'azienda. Per procedere al rimborso delle note di accredito si inizia proprio valutando il saldo contabile del cliente; si verifica infatti se questi vanta una posizione di credito nei confronti dell'azienda e, se così fosse, si controlla che non ci siano pagamenti in scadenza, nel qual caso si attende la scadenza, per poter verificare il saldo a pagamento avvenuto. Nel caso in cui non vi sia alcuna ricevuta bancaria in scadenza e che la situazione contabile sia stabile ed evidenzi un debito da parte dell'azienda, viene applicata la procedura di rimborso. Questa procedura inizia con una verifica preliminare; si controlla infatti se nei database aziendali è presente il codice IBAN del creditore e, se questo non fosse disponibile, viene inviato al cliente, tramite posta tradizionale, un modulo di richiesta del dato mancante che, una volta compilato, deve essere ritrasmesso via fax in azienda. Se invece il codice è presente, viene redatto un resoconto della situazione contabile che, assieme alla comunicazione di avvenuto rimborso, viene spedito al cliente. A questo punto la pratica viene girata all'ufficio amministrativo che, eseguiti i controlli del caso, si preoccupa di far partire effettivamente i vari pagamenti.

3.4.4 Caricamento degli ordini

Il caricamento sulla piattaforma informatica degli ordini è senza dubbio una delle funzioni principali svolta dal CRM di Morellato. Tali ordini possono arrivare all'ufficio solamente tramite gli agenti di zona i quali, oltre a dover raccogliere periodicamente le commesse dei vari clienti, hanno anche il compito di concordare con loro i dettagli dell'operazione, come, ad esempio, i tempi di consegna e le modalità di pagamento.

Una volta ricevuto l'ordine, il referente dell'ufficio deve innanzitutto controllare (attraverso SAP) l'effettiva disponibilità a magazzino della merce indicata nell'ordine, in modo da garantirne la consegna nei tempi indicati dall'agente; se non vengono riscontrati particolari problemi l'ordine viene caricato a sistema, diventando così di competenza del magazzino, che procede ad organizzare la consegna. Nel caso in cui non sia possibile rispettare le tempistiche prefissate, l'agente viene immediatamente contattato per concordare una soluzione alternativa.

Spesso, per ovviare a questi problemi legati alla disponibilità della merce, gli ordini vengono caricati a sistema con molto anticipo rispetto alla data di consegna, in modo da "bloccare" la merce a magazzino, per venire poi sbloccati qualche giorno prima della consegna vera e propria. Questa tecnica è utilizzata soprattutto con le ordinazioni provenienti dalle grandi catene, le quali richiedono di volta in volta grandi quantitativi di merce, da consegnare in tempi prestabiliti¹⁴.

¹⁴ Si pensi a quanto sarebbe complicato per il cliente gestire la merce ordinata per un negozio di prossima apertura, se questa fosse consegnata mesi prima dell'apertura dello stesso, oltre al grave danno d'immagine che l'azienda stessa subirebbe con un clienti importante.

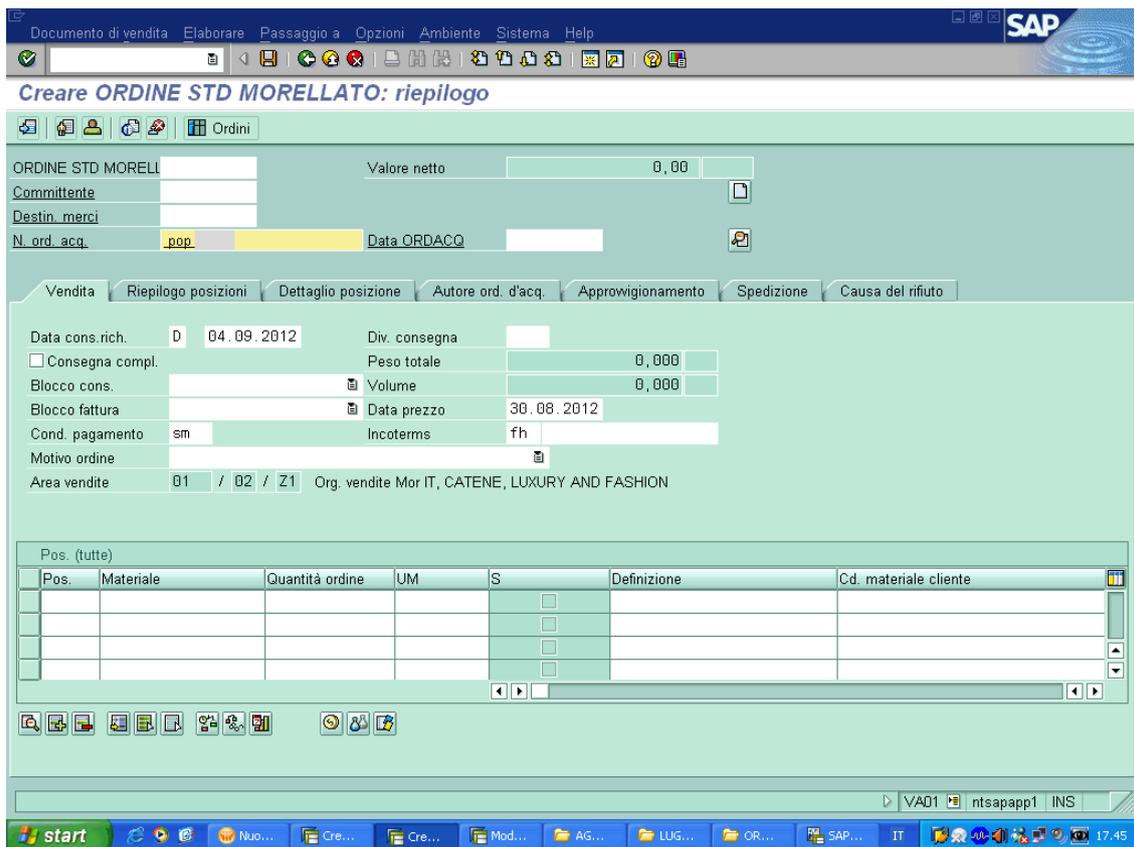


Figura 2 : la schermata di SAP attraverso la quale è possibile caricare gli ordini. In alto vengono inseriti il codice identificativo del cliente e la destinazione della merce (uno stesso cliente può avere più negozi); nella parte centrale vengono inserite le specifiche utili per la corretta fatturazione dell'ordine, mentre in basso vengono indicate le referenze (e le relative quantità) da inviare.

La rigorosa suddivisione dei compiti tra agenti di vendita e referenti CRM appena descritta si rende necessaria per due ragioni distinte. La prima è quella di svincolare il CRM da alcune incombenze, come la trattativa con il cliente per concordare tempi e modalità di consegna, che possono richiedere molto tempo e appesantire eccessivamente il lavoro dell'ufficio. La seconda è prettamente economica e riguarda il calcolo delle provvigioni degli agenti; infatti se ogni agente comunica direttamente gli ordini dei propri clienti è molto più difficile incorrere in errori durante la registrazione degli ordini stessi.

3.4.5 Gestione dell'anagrafica clienti/ordini

Tra le funzioni garantite da un CRM non può mancare la gestione dell'anagrafica clienti; e Morellato non fa eccezione. Infatti, i database aziendali contengono un profilo per ogni cliente, al quale è possibile accedere attraverso il software SAP, contenente

informazioni fondamentali come indirizzo, recapiti telefonici ed email, che devono essere costantemente aggiornate. Inoltre se durante la normale attività d'ufficio dovesse capitare di incontrare un profilo incompleto, bisognerà cercare di ottenere al più presto i dati necessari a completarlo.

Per ogni cliente è memorizzato anche uno storico di tutti gli ordini e delle altre operazioni (sostituzioni, resi merce, ecc.) effettuate a suo carico. Questi dati, magari ristretti ad uno specifico arco temporale, vengono spesso richiesti all'ufficio da parte degli agenti vendita, che ad esempio possono così individuare i clienti inattivi da più tempo ed organizzare in maniera più efficiente la loro attività.

Lista ordini per partner

Committente 000003969

FOGGIA

Data doc. 30.08.2012 A 30.08.2012

GAV	B	N. ord. acq.	Data doc.	TpDV	Documento	Creato	Data cr.	Commi.	zVal.netto	Divisa	Qtà ordin	Prom. a	S	Stato	Picki...	Pez. res...
- 9.807,00 EUR																
10		SecNEW9	30.08.2012	ZOS	894159		30.08.2012	3969	518,46	EUR	12,000		A	Non consegnato		12,000
10		SecNEW8	30.08.2012	ZOS	894158		30.08.2012	3969	945,13	EUR	20,000		A	Non consegnato		20,000
10		SecNEW7	30.08.2012	ZOS	894157		30.08.2012	3969	1.880,55	EUR	31,000		A	Non consegnato		31,000
10		SecNEW6	30.08.2012	ZOS	894156		30.08.2012	3969	524,83	EUR	9,000		A	Non consegnato		9,000
10		SecNEW5	30.08.2012	ZOS	894155		30.08.2012	3969	626,40	EUR	13,000		A	Non consegnato		13,000
10		SecNEW4	30.08.2012	ZOS	894154		30.08.2012	3969	217,58	EUR	4,000		A	Non consegnato		4,000
10		SecNEW3	30.08.2012	ZOS	894153		30.08.2012	3969	279,20	EUR	5,000		A	Non consegnato		5,000
10		SecNEW2	30.08.2012	ZOS	894152		30.08.2012	3969	544,80	EUR	10,000		A	Non consegnato		10,000
10		SecNEW18	30.08.2012	ZOS	894151		30.08.2012	3969	640,00	EUR	12,000		A	Non consegnato		12,000
10		SecNEW17	30.08.2012	ZOS	894150		30.08.2012	3969	475,11	EUR	9,000		A	Non consegnato		9,000
10		SecNEW16	30.08.2012	ZOS	894119		30.08.2012	3969	348,47	EUR	7,000		A	Non consegnato		7,000
10		SecNEW15	30.08.2012	ZOS	894118		30.08.2012	3969	285,15	EUR	5,000		A	Non consegnato		5,000
10		SecNEW14	30.08.2012	ZOS	894117		30.08.2012	3969	346,77	EUR	6,000		A	Non consegnato		6,000
10		SecNEW13	30.08.2012	ZOS	894116		30.08.2012	3969	432,62	EUR	9,000		A	Non consegnato		9,000
10		SecNEW12	30.08.2012	ZOS	894115		30.08.2012	3969	286,00	EUR	5,000		A	Non consegnato		5,000
10		SecNEW11	30.08.2012	ZOS	894114		30.08.2012	3969	234,58	EUR	4,000		A	Non consegnato		4,000
10		SecNEW10	30.08.2012	ZOS	894113		30.08.2012	3969	609,40	EUR	13,000		A	Non consegnato		13,000
10		SecNEW1	30.08.2012	ZOS	894112		30.08.2012	3969	611,95	EUR	12,000		A	Non consegnato		12,000

Figura 3: una schermata del software SAP che mostra gli ordini caricati a sistema per un cliente in un determinato arco temporale (in questo caso la ricerca è stata ristretta alla sola giornata del 30/08/2012). Da questo screenshot è possibile ottenere diverse informazioni: il brand dei gioielli ordinati (colonna GAV), il tipo di ordine (la sigla ZOS nella quinta colonna da sinistra indica che si tratta di un nuovo ordine e non, ad esempio, di un ordine di sostituzione), quantità ordinate ed importo dei singoli ordini, e soprattutto lo stato della consegna (in questo caso non è ancora stata ultimata).

CONSIDERAZIONI FINALI

Da quanto ho potuto apprendere “sul campo” ed ho qui descritto, la funzione CRM sviluppata da Morellato risulta pienamente soddisfacente per quanto riguarda il supporto nella gestione degli ordini e del rapporto con i clienti. Essa, infatti, è in grado di rispondere in maniera efficace alle richieste sempre più pressanti di assistenza e supporto alla clientela che caratterizzano i mercati moderni.

Tuttavia, durante questa mia esperienza, ho potuto notare anche alcuni aspetti che non convincono appieno e che potrebbero essere oggetto di migliorie da parte dell'azienda. Il primo appunto riguarda in generale il ruolo assegnato al CRM, che nella maggior parte dei casi sembra limitarsi alla sola gestione della clientela già acquisita. A mio parere sarebbe utile che a questo importantissimo compito di assistenza clienti, fosse affiancata un'attività come la creazione di report riguardanti il comportamento dei leads, di analisi dell'andamento delle vendite per singolo segmento e così via. In questo modo si potrebbero fornire impulsi utili sia al marketing, sia agli agenti vendita sparsi sul territorio, permettendo inoltre di coordinarne l'attività in maniera più efficiente ed efficace.

Il secondo appunto è, invece, di carattere tecnico ed interessa il software gestionale SAP. Durante le operazioni di assistenza diretta quest'ultimo tende a rivelarsi come un semplice contenitore degli ordini effettuati, in cui non è possibile inserire annotazioni come le caratteristiche (anche comportamentali) o alcune richieste tipiche dei clienti. Un'estensione di questo genere faciliterebbe di molto la gestione dei rapporti con i diversi partner, soprattutto con quelli con cui i contatti sono meno frequenti; inoltre durante le conversazioni telefoniche, in cui i tempi di risposta devono risultare necessariamente brevi, permetterebbe di riportare alla mente dell'operatore alcune annotazioni sulla storia passata del rapporto con il cliente che potrebbero rivelarsi fondamentali.

In ogni caso questa esperienza si è rivelata per me estremamente utile e formativa, in quanto mi ha dato l'opportunità di confrontarmi con una realtà di alto livello, complessa ed articolata, permettendomi di iniziare a comprendere come una multinazionale affermata quale Morellato organizza il proprio lavoro.

Bibliografia

Duse, M. (2009). *Il CRM strategico*. Franco Angeli.

Grandinetti, R. (2008). *Marketing*. Carrocci Editore.

Iasevoli, G. (2000). *"Il valore del cliente"*. Franco Angeli.

Kotler, P. (2005). *300 risposte sul marketing*. Tecniche Nuove.

Tourniaire, F. (2003). *CRM*. Mc Graw Hill.

Sitografia

blog.almawave.it

it.wikipedia.org

it.mimi.hu/economia/b2b.html

www.eccellere.com

www.luxstyle.it

www.morellato.com

www.crmmag.it

www.crbuyer.com

www.sap.com