

Contributi di esperti

«Il CRM solo ora è diventato davvero una realtà»





**Esperto
Tobie Witzig**

tobie.witzig@rbc.ch
www.rbc.ch

CEO rbc Solutions AG

rbc Solutions AG, l'azienda che offre un servizio completo nell'ambito del contact management è impegnata attraverso studi e simposi per ottenere una qualità migliore nel lead management. Abbiamo voluto sapere dal CEO Tobie Witzig perché, nonostante il crescente orientamento al cliente, i lead tuttora vengano spesso trascurati, perché l'interazione tra marketing e assistenza ai clienti è così importante e quali potrebbero essere gli effetti di una terzizzazione.

Signor Witzig, da tutti gli studi condotti a livello nazionale e internazionale emerge lo stesso quadro: il lead management in molte aziende viene ignorato. Come si spiega questo fatto?

Nel mercato le aziende investono milioni per la pubblicità, con lo scopo di generare dei lead. Ma si presta troppa poca attenzione ai processi per il trattamento di questi lead. Dal punto di vista organizzativo i settori del marketing e dell'assistenza ai clienti o il Customer Interaction Center sono il più delle volte indipendenti – spesso l'unico legame in comune è il CEO. Questo non può funzionare perché il lead management è molto operativo. Allora i marketer seguono una linea ancora piuttosto classica. Sia nella formazione che nel pensiero. I processi non sono al centro dell'attenzione. E alla fine i sistemi si creano praticamente solo per i dati dei clienti. Molto spesso non è possibile addirittura includere e ritrarre gli interessati nel modo corretto e, di conseguenza, i dati non possono più essere utilizzati.

Quali sono le ripercussioni nella pratica?

Spesso accade che il marketer crei degli elementi di risposta concordanti con la banca dati. Chiede ad esempio informazioni assolutamente difficili da acquisire o ne trascura alcune che non si dovrebbero omettere. Le nuove organizzazioni amministrative parlano dei cosiddetti process owner ovvero i responsabili del processo. Ma in un'azienda non c'è nessuno che si assume la responsabilità per il processo di lead management. Domina ancora il Taylorismo: lui fa questo e l'altro fa quello. Si capisce perché le concordanze diventino difficili.

Come si potrebbe risolvere questo problema?

Si tratta di vedere dov'è il lead management. Forse è veramente una competenza del marketing. In questo caso servono solo esperti di marketing che dispongano della formazione adeguata e che siano in grado di entrare nei processi.

Il tanto menzionato cambio di tendenza, dalla focalizzazione sul prodotto a quella sul cliente, in realtà dovrebbe influire positivamente anche sul lead management. In questo caso rileva una tendenza?

La si avverte già. Fondamentalmente nell'azienda aumenta l'orientamento ai clienti. Non si tratta più semplicemente solo di spingere un prodotto nel mercato. Inoltre, sempre più spesso i prodotti vengono realizzati su pressione dei clienti e dunque venduti con successo.

Che importanza ha l'integrazione multicanale nel lead management?

Rilevante, ovviamente. È necessario dominare e farsi un'idea generale e indipendente su tutti i canali di dialogo. Se un cliente scrive un'e-mail, poi chiede informazioni per telefono e nessuno è al corrente, non può funzionare.

Come si possono evitare situazioni del genere?

Solo tramite un sistema CRM, dove vengono integrati i contatti di tutti i canali. Ma la telefonia ed anche i programmi di e-mail marketing sono sistemi proprietari contenuti nel sistema CRM stesso. Vale a dire, a livello operativo non possono essere dipanati dal sistema CRM. Per questo è importante che le informazioni sui contatti per la guida e i

controlli fluiscano nel sistema CRM possibilmente in tempo reale. E d'altronde, questo vale anche per i contatti con il POS. Solo così, le persone in contatto con i clienti possiedono una panoramica generale. In fondo è sorprendente, ma il CRM solo ora è diventato davvero una realtà. Prima era più un'idea, un progetto.

L'elaborazione dei lead deve essere possibilmente standardizzata. Al tempo stesso è importante, fare affidamento sulle singole richieste ed esigenze degli interessati. Com'è possibile realizzare tutto ciò nella pratica?

Un processo standardizzato garantisce uno svolgimento privo di difficoltà. Meccanico. L'individualità sta nello sviluppo contenutistico del processo. In tal modo è senz'altro possibile prendere in considerazione ambedue gli aspetti.

Ma questo porta alla definizione di processi diversi per situazioni diverse.

Esattamente. Anticipare tutte le richieste possibili e quello che ne deriva è fondamentale. La standardizzazione è determinante. Se tutto viene lasciato al collaboratore, tutto sarebbe soggetto ad errori. Tuttavia, dell'intero procedimento di standardizzazione c'è comunque sempre un dieci per cento che viene elaborato individualmente, poiché si tratta di casi particolari.

Nella fase di elaborazione di lead si rivela se la pubblicità è stata rivolta con efficacia alle persone.

Per me è chiaro: meglio pochi response ma pertinenti. Gli hot lead sono l'obiettivo principale, dunque persone interessate che hanno un'esigenza concreta. Ma si deve essere aperti anche ai warm lead, dunque a persone interessate che fondamentalmente hanno un'esigenza, ma non è il momento giusto. Queste possono essere rielaborate e portate successivamente a diventare hot lead. Degli indirizzi pubblicitari non tengo praticamente nulla, poiché preferisco noleggiare indirizzi buoni. I response in sé ovviamente costano.

Il lead management può anche essere affidato a terzi. Quali sono i vantaggi di una terzizzazione?

I costi sono «variabilizzati» del cento per cento. Io pago solo se qualcosa accade realmente. Nel partner della terzizzazione, i sistemi ed anche i collaboratori sono adeguati al lead management. La parola essenziale è competenza centrale. Un altro vantaggio è l'esame dei costi complessivi, internamente non possibile. Questo però rende trasparente il rapporto costi-benefici. Generalmente l'azienda sa quanto può costare un nuovo cliente o un cross sale. Per molti le cifre sono esatte, e seguono questa strada.

Un buon lead management influisce anche sull'immagine.

Assolutamente. Mi viene in mente l'affermazione del prof. Torsten Tomczak nell'ambito della sua relazione in occasione dell'ultimo simposio sul lead management: «Dammi quello che prometti». Il lead management poggia esattamente su questa base. Poiché ciò che è stato promesso, non sempre viene mantenuto. Non mi riferisco al prodotto, bensì al modo in cui si trattano le persone interessate. E questo naturalmente ha delle ripercussioni anche sull'immagine.

Dunque il lead management conviene.

Conviene in ogni caso. Ma è chiaro: acquisire un nuovo cliente ha un caro prezzo. A seconda del settore si va dai 50 ai 2000 franchi. Le persone interessate hanno un grande potenziale di diventare nuovi clienti. Per questo motivo anche la coesione con la pubblicità è così importante.

Per quale azienda un lead management standardizzato si rivela importante?

Quanto più si tratta di servizi e affari di massa, tanto più importante è la standardizzazione. In ogni caso per ogni azienda è molto importante essere consapevoli.

Signor Witzig, la ringrazio calorosamente per questa interessante intervista.

Studi sul tema lead management (in tedesco)

La rbc Solutions AG, che offre un servizio completo in ambito di contact management ha condotto due studi. Nel 2004, in collaborazione con l'agenzia online Nemuk AG, ha esaminato tramite mystery call (chiamate nascoste) l'approccio delle aziende svizzere con le richieste inoltrate elettronicamente e telefonicamente. Lo studio «Lead-Management bei Schweizer Unternehmen 2008» analizza il lead management dal punto di vista delle aziende. Entrambi gli studi sono disponibili presso la rbc Solutions AG (www.rbc.ch).

[>> Studio «Lead-Management bei Schweizer Unternehmen 2004»](#)

[>> Richiedere lo studio sul lead management del 2008](#)

Per ulteriori informazioni visitate il sito www.posta.ch/directpoint.

La Posta Svizzera
PostMail
Marketing diretto
Viktoriastrasse 21
3030 Berna

Telefono 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.posta.ch/directpoint