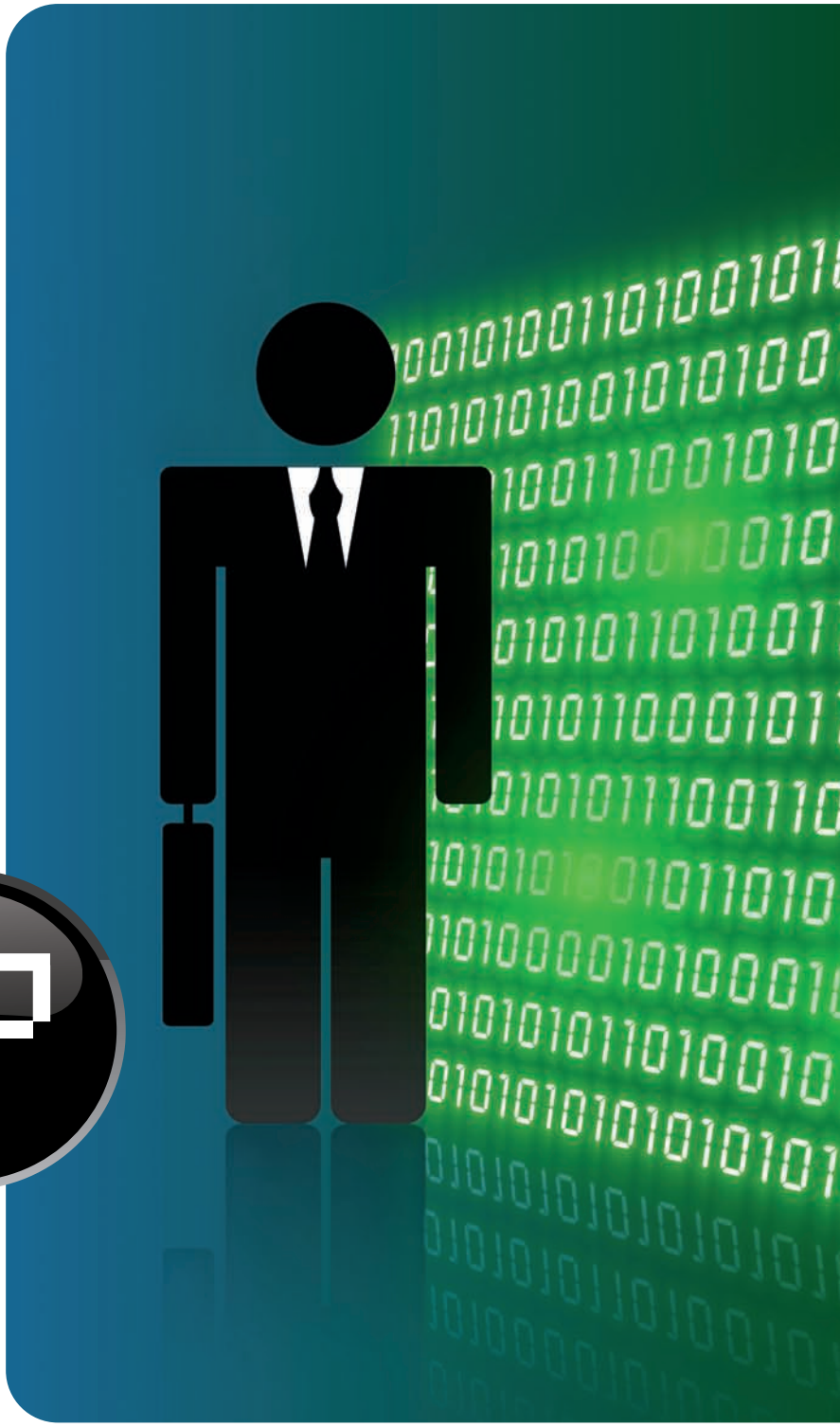
PIMESTIC.cat

Aplica tecnologia i millora el teu negoci

EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ DE CLIENTS



GUIA D'EMPRESA

Generalitat de Catalunya

Cambra de Comerç de Barcelona

EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ DE CLIENTS

GUIA D'EMPRESA

Generalitat de Catalunya

Cambra de Comerç de Barcelona

ÍNDEX

1. OBJECTIU D'AQUESTA GUIA 5

2. REFLEXIONS DEL MERCAT 6

2.1. La realitat del mercat actual 6
2.2. Situació de les pimes en aquest entorn 7

3. QUÈ VOL DIR GESTIONAR LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS 8

3.1. Objectius d'una estratègia per arribar a l'excel·lència en la gestió de la relació amb elsclients 9
3.2. Àrees implicades en la gestió de la relació amb el client 10
3.3. Beneficis d'un model de gestió de la relació amb els clients 11
3.4. ¿Totes les empreses necessiten gestionar la relació amb els seus clients? 12
3.5. Quan cal revisar la gestió que fem dels nostres clients? 13

4. DESCRIPCIÓ DE LES NOVES OPORTUNITATS PER A LES EMPRESES 14

4.1. Adquirir 15
4.2. Fidelitzar 15
4.3. Rendibilitzar 17

5. SOLUCIONS ADAPTADES AL MODEL DE NEGOCI 18

5.1. La complexitat 18
5.2. La funcionalitat 18
5.3. Les solucions 19

6. AVANTATGES EN EL COMPTE DE RESULTATS DE L'EMPRESA. ROI 21

7. ASPECTES CLAU DEL PLA D'IMPLANTACIÓ 24

7.1. Estratègia 24
7.2. Persones 25
7.3. Processos 25
7.4. Tecnologia 26

8. FACTORS CRÍTICS D'ÈXIT 27

8.1. Estratègia 27
8.2. Persones 27
8.3. Processos 27
8.4. Tecnologia 28

9. METODOLOGIA D'IMPLANTACIÓ 29

9.1. Fase d'anàlisi 30
9.2. Fase de disseny 30
9.3. Fase d'implantació 31
9.4. Fase de dinamització 31
9.5. Fase de tancament 31

10. CASOS D'ÈXIT 32

11. PREGUNTES FREQÜENTS 42

12. GLOSSARI 44

13. ENLLAÇOS D'INTERÈS 46

1 OBJECTIU D'AQUESTA GUIA

L'objectiu d'aquesta guia és mostrar la importància de l'aplicació de les TIC com a eina per assolir l'excel·lència en la gestió de la relació de les empreses amb els seus clients.

Específicament pretenem:

• Conscienciar les empreses de la importància d'orientar-se globalment cap a la gestió de la relació amb els clients.

• Informar dels aspectes determinants a l'hora de decidir una estratègia orientada al client i de les eines per aconseguir-la.

• Motivar i orientar les empreses a emprendre els canvis necessaris.

L'objectiu d'aquesta guia és generar una reflexió al voltant de com estem gestionant avui els nostres clients, i alhora prendre consciència de la importància que té aquest fet en els resultats del nostre negoci.

A qui va adreçada aquesta guia?
Aquesta guia forma part d'un pla de suport a les pimes en la seva inquietud per adaptar-se al mercat actual, i s'adreça específicament als responsables d'aquestes empreses.

Ens adrecem als professionals que assumeixen el repte de gestionar negocis de forma responsable, i que sent conscients dels requeriments d'un mercat globalitzat i canviant, s'hi adapten.

2 REFLEXIONS DEL MERCAT

Històricament, els clients no han estat sempre la prioritat de les empreses. Actualment treballem en mercats en què la tendència ens porten a orientar-nos d'una estratègia centrada en el producte o en els processos productius a una estratègia centrada en el client. Aquestes són les exigències dels mercats actuals, i ignorar-les pot comportar greus conseqüències en la competitivitat.

Aquesta reflexió prové d'una anàlisi de com en les darreres dècades ha anat variant el focus d'atenció de les empreses, fet que ens pot ajudar a entendre la velocitat a la qual les empreses actuals s'estan adequant als nous requeriments.

De manera molt esquemàtica es pot fer una mica d'història que ajudi a entendre com ha evolucionat la relació de les empreses amb els clients:

Anys setanta	Anys vuitanta	Anys noranta
Grans inversions en tecnologia per assolir un avantatge diferencial respecte dels competidors i un creixement rellevant.	Orientació als processos i procediments per poder fer front a la demanda i controlar els costos, sense que això comportés necessàriament cap millora en el servei al client.	S'inicia un procés de focalització cap als clients. Es disposava de bases de dades, però no de les eines necessàries per segmentar la clientela i determinar-ne les preferències ni el grau de rendibilitat.

A partir de la dècada dels noranta i entrant al segle XXI, s'observa, en general, una disminució progressiva del nivell de fidelitat a l'empresa proveïdora. Cada vegada són més els canals de comunicació amb els clients. Els impactes publicitaris disminueixen l'efectivitat i els clients es perden en un bombardeig massiu dels mitjans i una oferta quasi il·limitada.

2.1. LA REALITAT DEL MERCAT ACTUAL

Ens trobem amb un mercat cada vegada més internacionalitzat, amb la realitat de la globalització com a protagonista. Ens movem cap a una saturació de l'oferta en què el client té més per escollir i disposa d'accés fàcil i econòmic a molta informació per conèixer el que més s'ajusta a les seves necessitats.

Els principals factors que estan marcant aquesta tendència del mercat i el canvi de relació amb el client són:

- Els mitjans de comunicació perden la seva influència. Cada cop n'hi ha més i el client es perd en aquest bombardeig massiu.

- Disminució de la fidelitat a l'empresa.

- Apareixen també una gamma de mitjans de comunicació que permeten noves formes d'establir relacions més personalitzades (tecnologia).

- Evolució dels sistemes de venda i distribució. Els nous canals de distribució, molt més eficients, allunyen el productor del client final i enforteixen la figura del distribuïdor.

Aquesta situació ha fet canviar la posició del client davant de l'empresa; ens trobem amb un client amb:

- Més poder de negociació.
- Més informació.
- Més oferta a la seva disposició.
- Més possibilitats de triar i, d'aquesta manera, de posar en risc la relació empresa-client.

Surt la necessitat d'adaptar-nos a un mercat globalitzat amb poca diferenciació de productes i saturació de l'oferta.

Davant d'aquesta situació, a l'empresa actual que vol seguir sent competitiva se li demana que s'apropi als clients, que hi personalitzi la relació, els escolti, els entengui i s'hi adapti ràpidament, i també a les noves necessitats presents i futures que es puguin detectar.

2.2. QUINA ÉS LA SITUACIÓ DE LES PIMES EN AQUEST ENTORN?

Una de les principals oportunitats d'aquest tipus de negocis sobre les grans corporacions és la capacitat d'establir relacions més pròximes amb el client, que possibiliten de conèixer-los de més a prop i personalitzar la relació. En la mateixa línia, les pimes es caracteritzen per la flexibilitat a l'hora de respondre les demandes dels clients i les seves necessitats.

I és en aquests punts quan mirem enrere i recordem el botiguer de la cantonada que coneixia a la perfecció cada un dels seus clients, les seves necessitats i preferències, i a través d'aquesta relació era capaç de generar un procés de fidelització basat en trets emocionals.

Els avantatges competitius de les pimes respecte de les grans corporacions seran el coneixement del client i la flexibilitat a l'hora de respondre a les seves comandes i d'adaptar-se a les seves necessitats. Per aconseguir aquests avantatges, les pimes comencen a implantar eines tecnològiques que, fins fa poc, només es podien permetre les grans empreses, ja que requerien grans inversions en tecnologia: solucions per a la gestió de la relació amb els clients que permetran d'obtenir la màxima informació sobre aquests clients amb l'objectiu final d'oferir-los un tracte diferenciat.

La solució per a les pimes passa per continuar tenint una informació de qualitat sobre els seus clients, flexibilitat davant la demanda i agilitat en la resposta.

Per poder oferir un tracte diferenciat als seus clients, les pimes hauran de continuar mantenint un tracte proper i un coneixement detallat del client. Això serà possible gràcies a solucions que els permetin de gestionar la relació amb els seus clients.

En aquest sentit, cada negoci necessitarà un tipus de solució diferent per iniciar i consolidar aquest procés, depenent del sector en què estigui, la cartera de clients i la tipologia d'aquests, l'organització interna, la cultura d'empresa, etc.

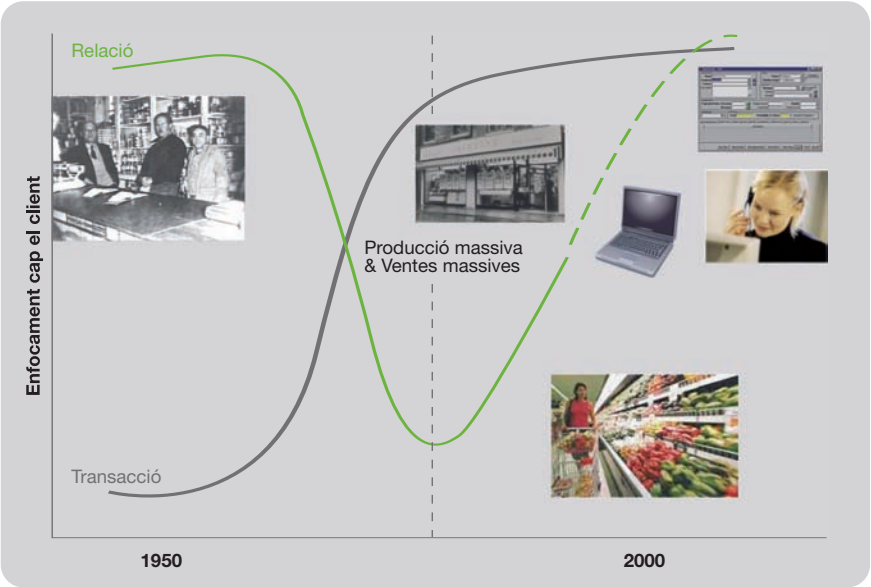
3 QUÈ VOL DIR GESTIONAR LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS

La gestió de la relació amb els clients no fa referència a una tecnologia concreta o a una eina tecnològica sinó a una filosofia d'empresa centrada en els clients, i no en el producte o en el procés productiu.

Un sistema de gestió de la relació amb els clients és una estratègia de negoci planificada amb l'objectiu de maximitzar el valor del cicle de vida dels clients reduint els costos i garantint-ne i augmentant-ne la fidelitat.

En el passat, el petit comerciant coneixia cada un dels seus clients pel seu nom, on vivia, la seva situació personal i la seva situació econòmica. Coneixia el nom de les persones de la seva família i, fins i tot, si la relació entre ells era bona o no. Quant als patrons de compra, coneixia la freqüència, les preferències, les necessitats i quan aquestes començaven a canviar. Eren els seus clients i, en molts dels casos, també els seus veïns.

D'alguna forma aquests comerciants ja eren gestors de la relació amb els clients, encara que mai no s'havia fet servir aquest nom. Aquest tipus de gestió no feia pensar en una tecnologia, sinó que es tractava d'una manera de fer negocis, d'una forma de viure i de prendre consciència de la importància que tenia en la marxa dels seus negocis mantenir una relació propera i personalitzada amb els clients.



Al gràfic podem veure com l'any 1950 el nombre de transaccions era molt baix i la relació amb els clients, excel·lent. A mesura que han passat els anys, s'incrementen les transaccions i la relació esdevé més impersonal per l'increment de l'oferta en el mercat. En l'actualitat, ens troben que l'aplicació de les TIC, per a la gestió de la relació amb els clients, ens permet de tenir-hi un alt nombre de transaccions i una relació excel·lent.

Actualment, pot semblar un afer impossible conèixer tots els nostres clients amb el detall amb què ho feien els comerciants fa unes dècades; i més quan sovint són diverses persones de la mateixa empresa les que tracten amb els mateixos clients per diversos temes.

Potser quan pensem en els nostres clients de seguida ens ve al cap que estan dispersos pel territori, que alguns d'ells parlen llengües diferents, que viuen en ciutats diferents o països diferents, que tenim diferents interlocutors en el mateix client i que ens sembla impossible d'establir-hi una connexió de la mateixa dimensió que s'establia fa unes poques dècades.

Un sistema de gestió de la relació amb els clients no és una tecnologia, no és tampoc un programari, ni un programa que penja d'Internet, no és una base de dades...

De fet,no s'està proposant que la relació sigui la mateixa, sinó que es planteja de mantenir aquella relació en aspectes que fan referència a:

- El coneixement profund de la realitat del nostre client
- La fidelitat
- La connexió existent entre nosaltres i els nostres clients

Ara disposem d'altres eines que ens ajuden a mantenir aquest vincle imprescindible per crear un tipus de relació empresa-client i que durant tants anys ha estat una garantia d'èxit.

Una gestió excel·lent de la relació amb els clients és una forma de fer, de viure el nostre negoci i de mirar el nostre client per crear-hi un tipus de vincle determinat.

Així, doncs, la gestió excel·lent de clients:

- Pretén de mantenir aquest esperit de proximitat mitjançant la gestió eficient de la informació, perquè aquesta informació arribi a tota l'organització i les persones en contacte amb el client el coneguin com més millor.

- Necessita una filosofia de negoci centrada en el client i que doni suport als processos d'aquesta gestió.

- És una nova forma d'establir relacions amb el client, i també amb els empleats, que es materialitza en multitud d'aplicacions i accions.

3.1 OBJECTIUS D'UNA ESTRATÈGIA PER ARRIBAR A L'EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ DE LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS

El principal repte de la gestió excel·lent de la relació amb els nostres clients recau a maximitzar la rendibilitat d'aquest client. Aquest repte el podem desglossar en objectius, i els objectius en accions i tasques que ens permetran de dur-lo a terme.

Per maximitzar la rendibilitat necessitarem:

- Disposar de les dades històriques del client per poder distribuir-les a les diferents persones de l'organització que tracten amb els clients.
- Analitzar aquestes dades amb eines específiques.
- Dissenyar les accions comercials eficaces a partir d'aquesta anàlisi.
- Coordinar accions en els diferents nivells de l'organització.
- Retroalimentar les accions comercials.

La gestió excel·lent de la relació amb el client és una estratègia de negoci els resultats de la qual optimitzen la rendibilitat, els ingressos i la satisfacció del client.

3.2 ÀREES IMPLICADES EN LA GESTIÓ DE LA RELACIÓ AMB EL CLIENT

La gestió de la relació amb el client és una filosofia de negoci i, com a tal, qualsevol empresa hi ha d'estar abocada. Les àrees i els departaments que estan, o poden estar, directament implicats en la gestió de clients i que han de participar activament en aquest procés de coneixement, de centralització i d'explotació de la informació dels clients són:

Àrea de vendes
Per obtenir una satisfacció més gran del client i oferir-li una atenció personalitzada.

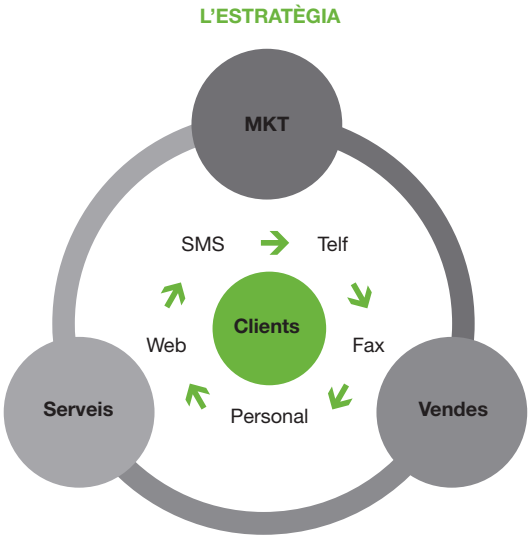
- *Força de vendes:* executius comercials, caps de zona, responsables de canal, venedors, etc.
- *Gestió de comptes:* gestors comercials i de comptes.
- *Planificació i control comercial:* analistes, planificadors, controladors, etc.

Àrea de màrqueting
Per aconseguir campanyes més efectives, una personalització màxima, centralització i per compartir tota la informació que tenim sobre el client entre les persones de la nostra organització que hi tenen alguna mena de relació.

- Producte: analistes, directors de producte, etc.
- Investigació: analistes...

Serveis
Per gestionar els clients, facilitar i donar suport a la resta d'àrees i a les persones que estan de cara al client .

- Gestió interna: facturació, gestors de cobraments...
- Atenció al client: agents, supervisors, gerents, etc.
- Servei tècnic: responsables i tècnics



Aquest gràfic sintetitza una estratègia centrada en el client, amb els diferents departaments que s'orienten cap als clients, tasca que facilita l'ús de les TIC.

3.3 BENEFICIS D'UN MODEL DE GESTIÓ DE LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS

L'excel·lència en la gestió de la relació amb els clients comportarà una sèrie d'avantatges i de beneficis, que seran conseqüència de la vinculació que siguem capaços d'establir-hi.

Els avantatges d'aquest model són:

Avantatges
- Aconseguir una visió única del client.
- Disposar del coneixement i de les habilitats adequades en cada contacte amb el client.
- Identificar noves demandes i anticipar-se a les inquietuds.
- Afavorir la multiplicitat de contactes.
- Utilitzar el canal més adequat per gestionar cada contacte. Mantenir la informació consolidada independentment del canal utilitzat.
- Millorar la qualitat de l'atenció.
- Control de l'eficiència de les accions i dels canals.

A continuació, s'esmenten els beneficis que aporta a les empreses la gestió de les relacions amb els clients, diferenciant entre el que es pot mesurar i el que no es pot mesurar però que té influència directa en el compte de resultats.

Beneficis tangibles
- Aconseguir un nou client és cinc vegades més car que conservar-ne un d'actual.
- Un client satisfet és la millor publicitat i la més barata. Un client satisfet ho comenta aproximadament a 3-5 persones; mentre que un client insatisfet comenta el seu descontentament a 15-20 persones.
- Ofertes més properes a les necessitats dels clients.
- Augment de la satisfacció del client que millora la relació.
- Reducció de costos en les campanyes de màrqueting i vendes (com a resultat de la segmentació).
- Minimitzar la competència per preu i l'ús del preu com argument d'atracció, de retenció o de recuperació.
- Augment del volum de vendes. Reducció de la inversió en clients i del termini de captació de clients.
- Optimitzar els esforços de coneixement del mercat i d'acció amb clients, i així reduir els costos.
- Possibilitat de fixar objectius per a cada client i tipologia de client.

Aquests beneficis es comenten més detalladament al punt 4 "Descripció de les noves oportunitats per a les empreses".

Quant a tot el que repercuteix directament sobre la retenció de clients, sense tenir-hi un impacte directe, cal valorar:

Beneficis intangibles
- Definició i millora de l'eficiència dels processos.
- Increment del coneixement del client.
- Els clients fidels ofereixen més resistència a la pressió de la competència.
- Informació més homogènia sobre els clients.
- Detecció de noves oportunitats de venda.
- Millora de l'adequació d'ofertes i de serveis.

3.4 ¿TOTES LES EMPRESES NECESSITEN GESTIONAR LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS?

Sí, totes les empreses necessiten gestionar la relació amb els clients, amb independència del sector en què treballin i del nombre i/o tipus de clients que tinguin.

Totes les empreses gestionen la relació amb els clients, però no totes ho fan de forma excel·lent.

La diferencia d'actuació entre aquests diferents casos vindrà més pel tipus d'eina que hauran d'utilitzar a l'hora de gestionar aquesta relació. Hi ha petites empreses o empresaris individuals que per l'activitat que fan i pel nombre de clients que gestionen no necessiten res més que una bona memòria, una actitud afable i prendre consciència que tot el negoci ha d'estar focalitzat al client. A les empreses amb una base de clients més àmplia, un gestor de contactes ja serà una eina suficient per gestionar els clients de forma excel·lent. Altres, però, necessitaran solucions tecnològiques molt més complexes i sofisticades. Aquesta necessitat dependrà de l'activitat, del nombre de clients, del nombre de persones que estableixen contacte amb els clients, de la freqüència dels contactes, etc.

Si ens centrem en els avantatges que pot comportar un sistema de gestió de la relació amb els clients per a diferents tipus d'empreses, podem distingir:

- En una petita empresa, amb pocs clients i coneguts, una eina de gestió de la relació amb els clients permetrà de tenir documentada tota la informació sobre aquests i totes les transaccions que s'hi facin.

- En una empresa mitjana, amb complexitat pel nombre de clients o per l'activitat, la gestió excel·lent de la relació amb els clients permetrà de mantenir el tipus de relació d'una petita empresa amb un elevat nombre de transaccions i una informació sobre els clients de qualitat.

- En una gran empresa, és un nexe entre els departaments que tenen relacions amb els clients i permet de tenir centralitzada la informació sobre els clients. Aquest sistema permetrà de compartir el coneixement per poder gestionar els clients amb coherència i uniformitat de tracte.

Sempre cal la gestió excel·lent de la relació amb els clients, amb independència del sector, del nombre de clients o de l'activitat.

3.5 QUAN CAL REVISAR LA GESTIÓ QUE FEM DELS CLIENTS?

En l'actual context de mercat, sempre gestionem la relació amb els nostres clients, encara que sigui sense adonar-nos; però aquest fet no vol dir que aquesta gestió sigui òptima ni que ens ajudi a arribar a l'excel·lència.

Una reflexió continuada sobre el tipus de gestió que estem duent a terme i sobre els resultats que estem aconseguint ens permetrà d'adonar-nos de la realitat actual en aquest àmbit de gestió.

Aquest procés ens pot portar a detectar indicis que ens mostraran quan cal començar a implantar canvis en la nostra manera de gestionar els clients.
Cada una d'aquestes situacions detectades porten associades alguns riscos. Els principals indicis podrien ser:

Situació detectada	Risc associat
No coneixem les necessitats dels nostres clients	Un altre competidor es pot avançar/ Insatisfacció del client
No tenim la informació de clients documentada i compartida entre els diferents departaments de l'empresa	Podem cometre errors relacionals i administratius /Incórrer en més costos
Tenim queixes dels clients sobre el tracte que reben de determinats interlocutors de l'empresa	El client pot qüestionar la professionalitat de la nostra empresa
Ens tornen factures per errades en les dades	Estem allargant els dies de cobrament i incrementant les despeses financeres
Dificultats per fer un seguiment de les accions comercials	Dificultat per definir una estratègia comercial eficaç
No disposem de dades relatives del cost comercial de les nostres accions	Potser estem dedicant massa temps a un client que no és rendible
No hi ha objectius fixats	Si no tinc objectius no conec l'eficiència i l'eficàcia de l'organització
Problemes per trobar informació sobre clients	Augment de costos en termes de temps
No coneixem la rendibilitat de cada un dels clients	Dificultat per definir una estratègia segmentada d'orientació al client
Nivell baix de fidelitat dels clients	Augment dels costos de captació

4 DESCRIPCIÓ DE LES NOVES OPORTUNITATS PER A LES EMPRESES

En aquest nou mercat globalitzat canviant, i recollint aquelles bones pràctiques que històricament portaven al petit negoci a conservar la fidelitat dels clients, les noves oportunitats es generaran a partir de l'estreta relació que siguem capaços d'establir amb els clients.

Caldrà, doncs, reunir i fer servir tota la informació dels nostres clients per construir, enfortir i mantenir la lleialtat d'aquests, incrementant així el valor de la nostra companyia.
L'estratègia adient per generar noves oportunitats tindrà com a punt de partida el coneixement estricte del client i la gestió eficient d'aquesta informació.
Aquest coneixement ens permetrà de respondre la pregunta següent:

Què sabem dels nostres clients?

I d'aquesta resposta obtindrem la valuosa informació que es mostra a continuació:

Coneixement del client

Segmentació de clients	• Quins factors són els millors per segmentar (facturació, potencial de negoci, nombre d'empleats...) • A quins clients orientar-nos • Quins són els clients més rendibles
Aspectes que ens diferencien	• Per què compren els nostres productes • Quina és la imatge que tenen els nostres clients de nosaltres • Què ens diferencia de la competència Qualitat del producte Preu competitiu Servei excel·lent al client
Disseny del procés de compra	• Quin és el procés de compra dels clients • Quina és la durada d'aquest procés • Quins són els moments clau i els moments decisius de tot el procés

En el coneixement del client i de la gestió de la relació amb aquest, distingim passos com l'adquisició dels clients, la fidelització i la rendibilització d'aquests. Detallem a continuació aquests passos:

4.1 ADQUIRIR

El primer pas per fidelitzar un client passa per la captació, la comunicació i la satisfacció a partir de comunicacions i ofertes personalitzades.

Una filosofia empresarial orientada al client tindrà presents els clients potencials, identificant-los, reconeixent-los i centralitzant la informació sobre aquests amb l'objectiu final de fer l'oferta adient, en el moment oportú i mitjançant la comunicació correcta.

Gestionar la relació amb els clients des del moment inicial de la captació ens permetrà de saber quin és el percentatge de clients als quals hem arribat a través de les nostres accions de màrqueting (publicitat, publitrameses, etc.) i que, finalment, han passat a formar part de la nostra cartera de clients.

La captació serà el primer pas per fidelitzar una clientela que farà compres o utilitzarà serveis, proporcionant oportunitats de venda creuada i vendes amb increment de valor, que generin més benefici. Per aquest motiu, és fonamental tenir cura de les relacions amb els clients des del primer contacte que hi tenim, si volem crear relacions de referència per a la captació de nous clients.

Els beneficis que ens aporta gestionar la relació amb els clients no sempre són tangibles; moltes vegades fan referència a la qualitat de la relació. Aquests aspectes ja s'han comentat al punt 3.2 "Beneficis d'un model de gestió de la relació amb els clients.

4.2 FIDELITZAR

La fidelitat en un entorn empresarial ens parla de la predisposició d'un client a favor d'una empresa o organització. Considerem que és important la fidelitat dels clients, factor fonamental i sense el qual el nostre negoci no tindria futur, sinó també la fidelitat de l'empleat i/o col·laborador, i apostem per la rendibilitat de la inversió en la gestió de la relació amb els nostres clients.

La fidelitat i la deserció van lligades al tipus de relació que som capaços d'establir amb els nostres clients, en termes quantitatius i també qualitatius. A partir dels aspectes lligats a l'atenció que percep el client, en disposar d'un sistema per gestionar la relació amb aquest, podrem obtenir un avantatge competitiu i incrementar el cicle de vida d'un client.

Gestionar la fidelitat ens possibilita d'identificar els nostres clients més rendibles, per conservar-los i augmentar els ingressos.

Així, en incrementar la fidelitat:

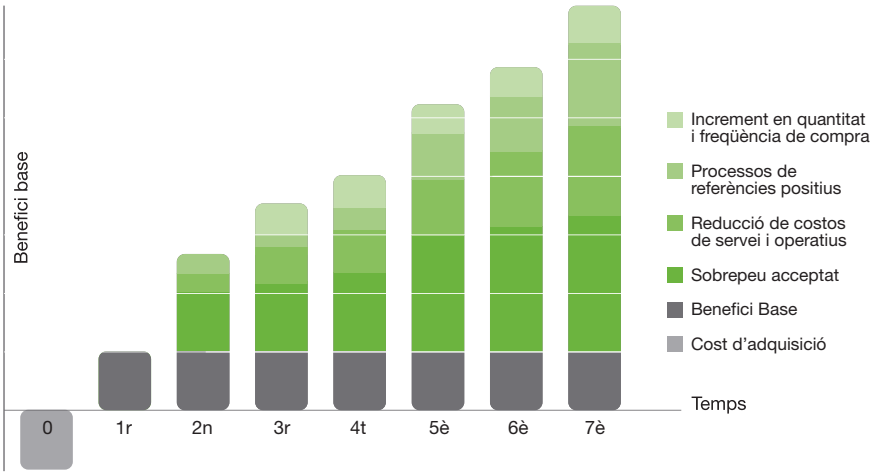
- **S'incrementa la freqüència de compra:** La seva percepció del valor aportat és gran, i aquest factor facilita la repetició.

- **Augmenta la vida mitjana del client:** Les empreses que se centren en el servei al client conserven els seus clients el 50 % més de temps.

- **El sobrepreu acceptat:** Un client satisfet i fidel és molt menys sensible al factor preu. Els clients coneixen el mercat i estan disposats a pagar una mica més per un valor superior (més bon servei, més personalització, rapidesa, confiança, etc.).

La fidelitat està directament relacionada amb la taxa de retenció i amb la vida mitjana d'un client.

RENDIBILITAT DE LA FIDELITZACIÓ



Al gràfic s'observa com la rendibilitat derivada de la fidelització dels clients va augmentant amb el temps, depenent del cicle de compra d'aquests. L'obtenció de beneficis serà molt més identificable a mesura que hi ha interaccions amb els clients.

A continuació es mostren quatre processos fonamentals per a la consecució de la fidelitat, centrada en la gestió de la relació amb el client:

Identificar	• Potencial de negoci amb els clients actuals. • Clients més rendibles. • Segmentar els clients en funció del seu valor i confeccionar el perfil de cada un.
Reconèixer	• Cada contacte amb el client com una oportunitat de crear lleialtat, de vendre altres productes i, sobretot, d'aprofundir en el coneixement del client. • La importància de la relació amb el client que s'aconseguirà mitjançant el diàleg, l'escolta i l'aprenentatge. • El client cada vegada que es dirigeix a la nostra empresa.
Millorar	• La qualitat dels contactes que mantenim amb els clients. • La informació dels clients. • El valor afegit que aportem als nostres clients.
Avaluar	• Els resultats que estem aconseguint. • La qualitat de la informació sobre els nostres clients. • La rendibilitat dels nostres clients.

4.3 RENDIBILITZAR

La gestió de la relació amb els clients ens permet l'oportunitat de generar clients fidels que, al mateix temps, generen més beneficis cada any que passa. Aquest fet incideix directament en la rendibilitat d'aquests beneficis a partir dels indicadors següents:

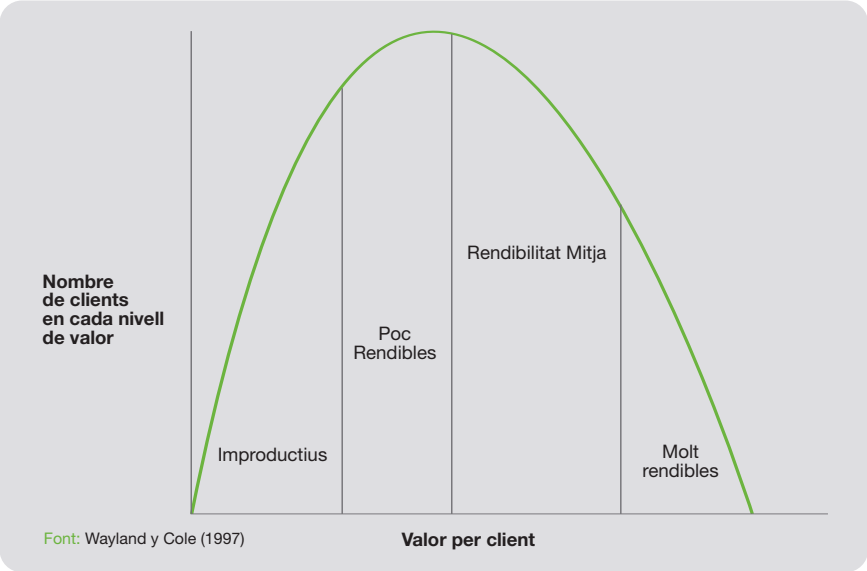
- **Increment de les vendes de repetició**

- **Increment de la venda creuada (crosselling):** Un client satisfet en adquirir un dels productes o serveis d'una empresa és molt probable que, quan ho necessiti, adquireixi altres productes o serveis que aquesta comercialitzi.

- **Decrement del cost d'adquisició de clients:** Disminueixen els costos comercials, de màrqueting...

- **Reducció dels costos operatius:** Un client actual requereix molt menys temps d'explicació, menys treball administratiu, etc. que un client nou.

- **Reducció dels costos de màrqueting:** Identificar els diferents segments de rendibilitat de la nostra cartera de clients facilitarà la forma de dirigir-nos als clients.



La segmentació ens facilita la classificació de clients en segments de rendibilitat, i així es poden implantar diferents polítiques d'actuació (comercials, financeres i de màrqueting) amb els clients.

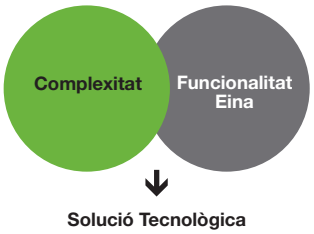
Posar l'atenció en la rendibilitat dels nostres clients ofereix les pistes per un tractament diferenciat de la cartera de clients, tenint en compte la importància de mantenir i enfortir el vincle amb els clients més rendibles. D'aquesta manera, posarem totes les eines per potenciar els clients i, per altra banda, per analitzar les causes que generen clients poc rendibles per a nosaltres, que portarà al disseny d'un pla de millora.

Adquirir, fidelitzar i rendibilitat són les grans oportunitats que ens ofereix un sistema de gestió de la relació amb el client.

5 SOLUCIONS ADAPTADES AL MODEL DE NEGOCI

En aquest apartat es fa una aproximació a les diferents solucions tecnològiques que es poden trobar en el mercat, i que representen les diferents tipologies de producte dirigides a la petita i mitjana empresa.

Quan ens plantegem el tipus de tecnologia que ha de suportar un model de gestió de la relació amb el client hi ha dos aspectes que determinen el tipus de solució: la complexitat de l'empresa i la funcionalitat de l'eina.



5.1 LA COMPLEXITAT

La complexitat de l'empresa estarà determinada per la interacció d'aspectes, per exemple:

- La grandària de l'empresa
- L'activitat (producció, serveis...)
- El nombre de clients
- La complexitat interna (departaments en contacte amb el client)
- El nombre de referències
- Altres

5.2 LA FUNCIONALITAT

La gestió de la relació amb els clients ofereix suport efectiu als processos de màrqueting, vendes i serveis d'atenció als clients o usuaris.

La funcionalitat de l'eina adient estarà determinada per si aquesta s'adreça a vendes, màrqueting i/o atenció al client o a tots aquests àmbits. En funció de les necessitats de l'empresa podrà triar un tipus d'eina o un altre. El preu variarà segons el tipus de funcionalitat, i també segons el nombre d'usuaris que faran servir l'eina.

Funcionalitats:

- **Vendes:** Aquesta àrea estableix el nexe amb els clients mitjançant un tracte personalitzat (representant de vendes, centre d'atenció telefònica...) o per canals de comunicació. Se centra a donar suport a tots els processos de venda, a la gestió i l'anàlisi dels processos de negoci, al seguiment de visites, el suport als comercials, etc.

• **Màrqueting:** Aquesta àrea recull informació de clients i prospectes amb l'objectiu de configurar una oferta personalitzada per a cada client, emprant el màrqueting d'un a un (one to one). Generalment, es basa en eines que donen suport a aquestes estratègies de models predictius, control d'indicadors de negoci, gestió de campanyes, anàlisis de mercat i dels principals competidors, etc.

• **Serveis:** Aquesta àrea engloba funcionalitats d'atenció a l'usuari i client (servei d'assistència tècnica, help-desk), de gestió de la informació, seguiment de serveis comercials, qualitat dels productes/serveis que s'ofereixen, etc. Un sistema que ajuda a gestionar la relació amb els clients permet desenvolupar solucions finals integrades i que donen suport a les empreses per transformar i millorar la manera com subministren, venen als clients i els serveixen; amb l'objectiu final de millorar i rendibilitzar els resultats en temps i cost.

Les solucions CRM permeten gestionar les relacions amb els clients i obtenir la màxima informació sobre aquests, amb l'objectiu d'oferir un tracte diferenciat.

5.3 LES SOLUCIONS

El resultat d'aquesta interacció comportarà solucions tecnològiques per gestionar la relació amb els clients, que aniran des de les més senzilles fins a les més complexes.

• **Gestor de contactes:** Permet registrar i emmagatzemar el conjunt de les dades dels clients actuals i potencials, col·laboradors, proveïdors i distribuïdors, així com totes les interaccions amb cadascun d'ells.

A continuació, s'esmenten les funcionalitats bàsiques d'aquesta solució:

• Centralitzar la informació critica de clients
• Gestió de tasques
• Agrupació de contactes en grups i subgrups
• Filtres i cerques
• Gestió del calendari

• **SFA (Sales Force Automation, o automatització de la força de vendes)** ofereix una resposta concreta a la gestió de les prioritats, seguiment de les tasques i dels resultats, a fi d'optimitzar els esforços de cada membre de l'equip comercial.

La funcionalitat del SFA recull les del gestor de contactes i hi afegeix:

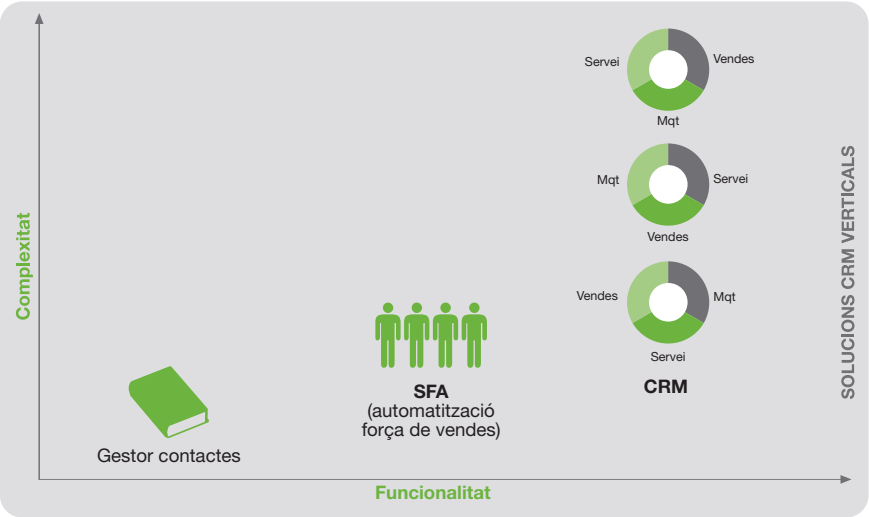
• Previsions de vendes i generació de llistes
• Gestió d'oportunitats amb clients i clients potencials
• Gestió d'ofertes i comandes

• **Solucions CRM (Costumer Relationship Management, o gestió de la relació amb el client):** Aquestes solucions engloben les àrees de vendes, màrqueting i servei. Hi ha eines que en funció de la complexitat abracen una àrea, dues o totes.

Aquesta solució també recull les funcionalitats del gestor de contacte i del SFA, i hi afegeix:

• Gestió d'incidències i suport al client
• Bases de dades de coneixement
• Gestió de campanyes de màrqueting i telemàrqueting
• Visió 360º del client (màrqueting, vendes i serveis)

• **Solucions CRM sectorials:** Són models molt més adaptats al tipus de negoci en funció del sector d'activitat, que segons la casuística donen suport a una o a totes les àrees d'activitat.



Al gràfic es pot veure com queden posicionats els diferents tipus de solucions tecnològiques en funció del grau de complexitat de l'empresa i de la funcionalitat necessària.

Finalment, la tendència del mercat ens porta a comentar que cada vegada més les empreses es comencen a plantejar l'ús d'una solució tecnològica com un servei. És a dir, que quan ens plantegem d'implantar una solució per gestionar les relacions amb els clients tenim la possibilitat de comprar la llicència d'ús d'aquest programari (en aquest cas es tractaria d'una inversió que fa l'empresa) o fer ús d'un software com a servei (SaaS), que no necessita cap tipus d'instal·lació ni de manteniment per part de l'empresa, ja que aquest queda inclàs dintre del servei (aquesta opció es planteja com una despesa mensual de l'empresa, i no com una inversió).

6 AVANTATGES EN EL COMPTE DE RESULTATS DE L'EMPRESA. ROI

Una de les preocupacions principals dels responsables del negoci que veuen la necessitat d'implantar aquest sistema de gestió de la relació amb el client, és, naturalment, saber la inversió necessària i la taxa de retorn, o ROI (Return on Investment) .

De fet, de qualsevol canvi, nova política, projecte o estratègia que s'implanta en una empresa se n'hauria de poder mesurar els efectes reals en el compte de resultats; per mesurar el grau de compliment de manera objectiva.

El primer pas ha de ser, doncs, definir i establir un sistema d'indicadors econòmics i de gestió que ens mostri de la forma més objectiva i quantificable possible els efectes que acaba tenint la posada en marxa de tot el projecte.

Es important tenir en compte que la implantació de solucions tecnològiques tindrà conseqüències satisfactòries a mig-llarg termini però no de forma immediata.

Hi ha estudis que ens mostren els indicadors principals que fan servir la major part d'empreses que implanten un sistema de gestió de la relació amb el client. Pel grau d'utilització que en fan les empreses, obtenim la taula següent:

CONCEPTE / Indicador	% UTILITZ.
Satisfacció del client, taxa de retenció	78 %
Disminució del cost d'atenció al client	71 %
Increment d'ingressos	59 %
Adquisició de nous clients	57 %
Reducció del cost de les vendes	52 %

Font: AMR Research

Hem de tenir molt present que implantar de forma efectiva un sistema de gestió de la relació amb els clients implica, en la majoria dels casos, un canvi cultural a les organitzacions. Aquest canvi cultural inclou dur a terme una sèrie d'accions: formació, canvis organitzatius, etc. És a dir, que els principals beneficis associats a aquesta transformació es percebran a mitjà i llarg termini. Aquest és, justament, un dels principals problemes que encarem quan volem trobar el ROI (retorn de la inversió) en un projecte d'aquest tipus: valorar els beneficis en termes de més competitivitat a llarg termini en entorns de tanta volatilitat és complex.

Tot i així ens podem adonar que, si bé els beneficis principals es veuen a mitjà i llarg termini —i són els que estan associats al canvi del tipus de relació amb el client—, a curt termini ens podem trobar també amb beneficis associats a una reducció de costos dels processos implicats en la gestió de la relació amb el client a les àrees de vendes i màrqueting.

Caldrà, doncs, que els gestors de l'empresa escullin indicadors de gestió més significatius del seu negoci, sempre tenint en compte que en cada cas hauran de preveure tant el curt termini com el mitjà-llarg termini.

En tot aquest procés del càlcul del ROI, i a l'hora de seleccionar els indicadors, hem de tenir en compte que gran part de les millores esperades tenen a veure amb dos aspectes importants: l'increment de les vendes i la disminució de costos.

Segons l'Strategic Planning Institute de Cambridge, Massachussets, les empreses que se centren en el servei al client conserven els seus clients el 50 % més de temps, tenen uns costos de màrqueting inferiors del 20 %-40 %, i obtenen una rendibilitat en les vendes superior, entre el 7 %- 17 %. Les empreses que milloren la fidelitat del client en el 5 % augmenten els beneficis entre el 25 %-85 %.

El retorn de la inversió vindrà determinat per l'increment de vendes, increment de guanys, increment de marges, increment de la satisfacció del client i la reducció dels costos de vendes i de màrqueting

Pel costat dels ingressos, el fet d'assolir més vendes en els clients antics i obtenir nous clients, juntament amb l'augment de la satisfacció d'aquests, pot inclinar la balança a favor d'iniciar aquest tipus de projectes.

Però també la millora de la productivitat dels empleats, la reducció de les consultes dels clients gràcies a una millor atenció, i la reducció d'errors en la facturació i el despatx dels productes incidiran positivament en la decisió.

Increment en les vendes:
- Nous clients captats
- Més vendes a clients antics
- Satisfacció del client
- Reducció de la taxa de desercions

Disminució dels costos:
- Millora de la productivitat
- Reducció de consultes dels clients
- Reducció d'errors

Els beneficis a mitjà i llarg termini de la implantació d'un sistema de gestió de la relació amb els clients poden arribar a assolir:

- 22 % d'increment dels ingressos
- 35 % de decreixement dels costos comercials de venda
- 80 % de decreixement dels errors en les comandes
- 25 % de reducció en la longitud del cicle de venda
- 29 % d'augment dels marges
- 20 % d'increment dels indicadors de satisfacció del client

Font: Insight Tecnologies Group

Un cop vistos els indicadors més utilitzats que exposen per on vindrà, principalment, el retorn de la inversió, cal analitzar l'altra part, és a dir, quina serà la inversió necessària, o si més no quines són les principals partides que cal tenir en compte per controlar-les des del punt de vista pressupostari.

A grans trets, les principals partides de pressupost per a la implantació d'una solució per a la gestió de la relació amb el client són:

- **Formació**

En molts casos, la implantació d'un sistema de gestió dels clients implicarà el disseny i l'execució d'un pla de formació per a gran part de les persones de l'organització. Primer, s'haurà de formar les persones i els departaments amb relació directa amb el client, encara que tota l'organització haurà d'estar implicada en el procés per poder assolir el canvi cultural necessari que ja s'ha comentat.

- **Programari**

S'haurà de valorar la necessitat de la implantació d'un programari que ens ajudi a dur a terme la gestió excel·lent de la relació amb els nostres clients. En aquest cas, decantar-se per una adquisició de llicències i considerar-ho com a inversió, o utilitzar la modalitat SaaS i considerar els pagaments periòdics com a despeses, condicionarà els retorns de la nostra inversió.

- **Maquinari**

Podem arribar a la conclusió que necessitem una inversió en tecnologia per maximitzar els efectes de la implantació d'un sistema de gestió de la relació amb els clients. La tecnologia requerida pot ser informàtica o bé de telecomunicacions.

- **Consultoria**

Per analitzar i identificar àrees de millora de la nostra empresa i fer una proposta de canvi, molts cops haurem de recórrer a experts externs a l'empresa. Aquest fet comportarà una partida significativa de la implantació del model de gestió de la relació amb el client.

- **Cost del personal de l'organització**

En tot aquest procés d'implantació d'un model per a la gestió de la relació amb els clients, podem veure la necessitat de variar o redimensionar el personal de la nostra organització. En alguns casos haurem de resituar persones en funcions diferents de les que feien fins ara. Per exemple, si assolim una gran disminució dels errors a les comandes dels clients, probablement s'haurà de canviar les funcions de les persones que es dedicaven a fer aquest seguiment.

Abans d'abordar qualsevol projecte d'aquest tipus haurem de valorar amb el màxim de cura possible aquestes cinc principals partides d'inversió i/o de despesa. Un cop fet això, definirem els indicadors escollits per fer el seguiment de l'evolució del projecte i dels resultats que anirem obtenint, i a partir d'aquests aspectes plantejarem diversos escenaris i el ROI estimat que n'obtindríem en cada cas.

La integració del concepte "organització centrada en el client" és indispensable per a la competitivitat de les organitzacions, però aquesta transició és complexa organitzacionalment i tecnològicament, i ha de tenir el suport d'una metodologia consistent i les eines de mesurament correctes del ROI.

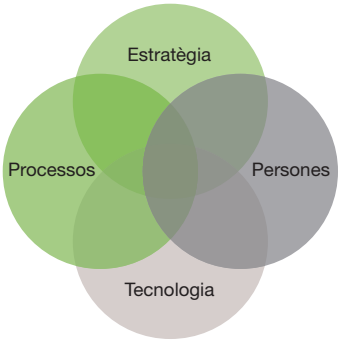
---

7 ASPECTES CLAU DEL PLA D'IMPLANTACIÓ

La gestió excel·lent de la relació amb els clients és una nova filosofia de negoci, centrada en el client, i una nova cultura que dóna suport als processos d'aquesta gestió.

Quan una empresa decideix d'implantar un model de gestió de la relació amb el client hi ha una sèrie de factors que interaccionen entre ells i que seran determinants per assegurar l'èxit de la implantació.

Aquests factors connecten la filosofia de l'empresa en relació amb els seus clients, l'estratègia que aquesta prendrà per orientar-se cap a ells, la forma com les persones estaran involucrades en aquesta estratègia, els canvis en els processos que comportarà aquest fet i, finalment, la tecnologia que caldrà per sostenir aquest canvi.



Aquest model, com a filosofia, involucrarà els factors següents:

7.1 ESTRATÈGIA

Com ja s'ha dit, una estratègia centrada en el client no depèn exclusivament de la quantitat ni del tipus de tecnologia emprada, sinó de la capacitat de l'empresa per liderar un procés de transformació més profund.

Centrar-nos en els clients vol dir un canvi de la forma de treballar, perquè amb el suport tecnològic es creïn noves interaccions amb nous processos de treball. La presa de decisions estratègiques ha de ser consensuada, ha d'implicar totes les àrees de l'empresa i ha de donar un paper protagonista a les àrees que tenen un contacte directe amb el client (vendes, màrqueting i serveis). La participació de tots els departaments en la decisió incrementarà exponencialment les possibilitats d'èxit, i la comunicació a tota l'organització de la nova estratègia adoptada promourà la participació en el projecte.

Qualsevol estratègia haurà d'estar encaminada a la consecució d'objectius concrets, amb accions alineades amb aquests objectius.

7.2 PERSONES

La gestió de les relacions amb el client és una nova cultura d'empresa, i així s'hauran d'entrenar els equips de treball a fi que disposin d'habilitats relacionades amb el servei al client.

Serà un aspecte determinant la implicació i capacitació de l'equip de treball que han de tenir un ampli coneixement del projecte per formar a les persones que estaran involucrades en la realització de tasques quotidianes

El capital més important de què disposa l'empresa són les persones que fan possible de desenvolupar l'activitat. Aquestes persones ocupen diferents nivells i desenvolupen diferents tasques i funcions. Quan l'objectiu és l'orientació al client, tots els nivells de l'organització hi han d'estar involucrats.
Serà tot el conjunt de les persones, amb diferents funcions, el que haurà d'iniciar, de mantenir i de potenciar aquestes relacions; i serà molt important assegurar-se que saben interactuar, influenciar i satisfer clients.

En un altre sentit, considerem important destacar la relació directa entre una cartera de clients fidel i la motivació dels empleats. En la mesura que el client mostra la seva satisfacció envers l'empresa contribueix a generar un clima afavoridor de confiança i competència que redueix queixes i possibles reclamacions.

Els clients satisfets augmenten la motivació i satisfacció dels empleats.

7.3 PROCESSOS

S'hauran d'identificar els processos implicats en la gestió de la relació amb els clients, el mapa que se seguirà per contactar amb el client, com es captarà la informació, com es farà servir, la metodologia emprada a l'hora de contactar de forma repetida amb el client i els plans per consolidar la informació de tots els punts de contacte amb ell.

Una estratègia d'empresa centrada en el client requereix una orientació a processos

Segons les directrius d'una orientació als processos relacionats amb els clients, caldrà crear gràfics i diagrames que assegurin una entesa ràpida del procés des del punt de vista del client.

PROCÉS GENÈRIC PER A LA GENERACIÓ DE PRESSUPOSTOS

Com a exemple es pot veure aquest procés, que és una simplificació del procediment que cal realitzar a l'hora de generar un pressupost. Cada una de les fases que es representen aquí es pot desglossar en etapes molt més detallades i en diagrames de fluxos més complexos.

7.4 TECNOLOGIA

El CRM ha de ser vist com una filosofia que combina estratègia, persones processos i sistemes mes que definir-lo com una aplicació de la tecnologia d'informació.

Les noves tecnologies seran les eines que permetran de fer realitat l'estratègia de relació amb el client definida per l'empresa.

Sense ser el punt de partida ni l'eix central del projecte, la tecnologia té un paper determinant, i la selecció de la solució adient serà un aspecte determinant del procés. Aquesta tecnologia haurà de cobrir les necessitats de l'empresa en relació amb el tipus d'activitat que desenvolupa i el tipus de servei que ofereix als seus clients.

Aquesta tecnologia només tindrà sentit un cop s'hagin definits els objectius perfectament.

8 FACTORS CRÍTICS D'ÈXIT

Els factors crítics que poden posar en risc una gestió excel·lent de la relació amb els clients provindran de desatendre les àrees rellevants en aquesta nova filosofia d'orientació al client. A continuació s'esmenten aspectes que cal tenir molt en compte per garantir l'èxit en l'excel·lència de la gestió de la relació amb els clients:

8.1 ESTRATÈGIA

• Cal definir una visió i una estratègia en relació amb la forma de gestionar els clients i, conseqüentment, uns objectius de negoci mesurables en aquesta àrea.

• S'han d'assignar els recursos adients i la metodologia necessària per al desenvolupament correcte del projecte.

• És important realitzar una anàlisi estratègica que englobi totes les àrees implicades amb el client.

• S'ha de començar amb un canvi en la cultura empresarial i orientar-la al client, abans de canviar la forma de gestionar els clients.

• S'ha de fugir de la consideració que la gestió de la relació amb els clients es pot aconseguir exclusivament amb la implantació d'un programari.

8.2 PERSONES

• El desconeixement de les oportunitats que ofereix un sistema de gestió de la relació amb el client pot ocasionar una manca de compromís de l'alta direcció.

• Serà un risc la imposició del nou model de gestió sense consultar les persones implicades i sense comunicar la decisió.

• S'han de tenir en compte les resistències al canvi, detectar-les i buscar-hi solucions.

8.3 PROCESSOS

• La tecnologia sola no millorarà els processos.

• S'han de revisar els processos implicats en la gestió de la relació amb els clients, i en el cas que calgui, redefinir-los. Igual que en un altre tipus de projecte tecnològic, cal revisar els processos de negoci per aconseguir els resultats desitjats.

La revisió dels processos haurà d'anar des de Màrqueting i Vendes fins a Producció passant per l'Administració amb la finalitat de satisfer les necessitats del client amb el que aquest desitja

En el cas particular d'empreses endarrerides en relació amb les TIC, existeixen opcions d'implementar solucions preinstal·lades sense haver de fer-se càrrec entre altres co-ses de inversió, o del manteniment (saas)

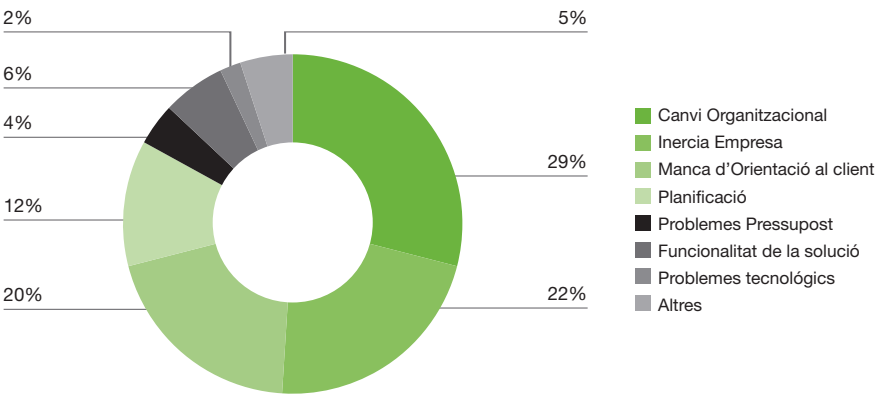
8.4 TECNOLOGIA

- Serà important destinar recursos a l'elecció del soci tecnològic.

- S'haurà de tenir en compte que la implantació de la tecnologia necessària per a la gestió efectiva no és només una tasca del departament de sistemes sinó una part del canvi cultural.

- La qualitat deficient de les dades i de la informació de què disposem dels clients són factors bàsics, ja que a partir d'aquestes dades s'extreuen les conclusions.

POSSIBLES LIMITACIONS PER ACONSEGUIR ELS BENEFICIS DE L'EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ DE LA RELACIÓ AMB ELS CLIENTS



Al gràfic s'observa com varia la contribució dels diferents factors a l'èxit en la gestió de la relació amb els clients.

9 METODOLOGIA D'IMPLANTACIÓ

La metodologia d'implantació d'una filosofia de gestió de la relació amb els clients dependrà del tipus d'empresa, de l'activitat que desenvolupi, del nombre de persones de l'empresa en contacte amb els clients i dels recursos econòmics que es vulgui destinar a aquest aspecte.

Tornem a subratllar que totes les empreses han de gestionar la seva relació amb els clients, però en funció de les necessitats que tingui l'empresa les eines mitjançant les quals ho farà seran molt diferents, i també els recursos emprats.

A continuació s'exposen les fases per les quals es transitarà en una implantació d'una solució tecnològica, i de cada una d'aquestes fases es detallen els objectius, les accions a realitzar i els resultats a obtenir.

PRNCIPALS FASES DE LA IMPLANTACIÖ

Anàlisi	Disseny	Implantació	Dinamització	Tancament
Situació Inicial Detecció de les necessitats	Estratègia Requeriments Pla Implantació Planificació de la gestió del canvi	Posada en marxa Ajustaments	Suport Formació Ajustaments	Tancament del Projecte

- Anàlisi de les necessitats en funció de la tipologia d'empresa, dels recursos disponibles i de l'objectiu que es vol assolir. Definició de l'abast del projecte.

- Disseny i plantejament de les alternatives. Definició de la gestió del canvi: nous procediments i/o adaptació dels procediments existents al nou model.

- Implantació de les mesures acordades amb les proves corresponents o les accions formatives pertinents, segons el tipus d'organització i segons les alternatives posades en marxa.

- Seguiment i mecanismes de suport.

- Tancament del procés d'implantació.

9.1 FASE D'ANÀLISI

Aquesta fase consisteix a conèixer la realitat de l'empresa, les necessitats que la porten a plantejar-se d'implantar una solució tecnològica per gestionar la relació amb els seus clients. És a dir, quin és el punt de partida, quines són les dificultats o mancances i els punts forts i febles, que juntament amb les necessitats i visions (on es vol arribar) de l'empresa permetran de fer una definició ajustada del model que es vol implantar. En definitiva, serà en aquesta fase que es definirà l'abast del projecte.

Objectius	• Analitzar i comprendre la problemàtica de l'empresa i concretar-ne l'abast
Accions a realitzar	• Definició de l'equip de treball • Anàlisi de la informació de clients (tipus i format de les dades) • Avaluació del tipus de servei que s'està donant al client • Anàlisi dels processos en què estan implicats els clients • Cerca de les diferents solucions del mercat i que s'adapten als requeriments definits • DAFO sobre l'eina que es vol implantar
Resultats a obtenir	• Foto de la situació del client: - Necessitats - Àrees implicades amb el client i processos vinculats a aquest

9.2 FASE DE DISSENY

En aquesta fase, i a partir de l'anàlisi de la fase anterior, es construirà una proposta per a la definició de l'estratègia de la gestió de la relació amb els clients.

Objectius	• Plantejament dels reptes que es volen assolir amb aquesta implantació (augment de vendes, de la satisfacció del client, etc.). • Definir les implicacions organitzatives d'aquesta estratègia. • Decidir la solució tecnològica i organitzativa més adient per la situació de partida i els objectius plantejats.
Accions a realitzar	• Es defineixen els objectius de l'estratègia plantejada i les accions mitjançant les quals s'aconseguiran. • Definició de nous processos i redefinició dels antics. • Es defineixen els requeriments tècnics funcionals que haurà de reunir la solució tecnològica. • Realització del calendari del projecte amb dates, tasques i recursos. • Realitzar el pla d'implantació i el pla de contingència. • Accions per gestionar el canvi: formació, comunicacions...
Resultats a obtenir	• Document tecnicofuncional del projecte. • Pla de gestió del canvi. • Calendari del projecte amb el pla de treball.

9.3 FASE D'IMPLANTACIÓ

En aquesta fase s'implementaran les solucions escollides, es faran les proves pertinents i s'ajustaran els processos i els aspectes que cal millorar.

Objectius	• Implantar la solució • Fer la càrrega inicial de dades • Ajustar la solució als requeriments
Accions a realitzar	• Programació i parametrització necessàries • Testeig funcional de l'eina • Testeig tècnic de l'eina • Millora de l'eina (ajustos necessaris) • Instal·lació de l'eina per part del proveïdor • Càrrega de dades inicials • Formació i acompanyament als usuaris
Resultats a obtenir	• Solució tecnològica funcional implantada • Utilització de l'eina per part dels usuaris

9.4 FASE DE DINAMITZACIÓ

Aquesta fase servirà necessàriament per validar la implantació correcta de la solució, i serà un espai de suport per als usuaris que començaran a utilitzar procediments nous i eines noves.

Objectius	• Assegurar el bon funcionament de la solució implantada • Donar suport als usuaris que faran servir l'eina
Accions a realitzar	• Petites correccions (ajustos) • Formacions personalitzades
Resultats a obtenir	• Adaptació completa de la solució

9.4 FASE DE TANCAMENT

Aquesta fase servirà per donar per acabat tot el procés d'implantació.

Objectius	• Valorar i comprovar la consecució de les fites i dels objectius del projecte
Accions a realitzar	• Verificar que s'han aconseguit els objectius • Avaluació de l'evolució del projecte
Resultats a obtenir	• La satisfacció per part de l'organització en relació amb els objectius assolits

10 CASOS D'ÈXIT

SPONSORSHIP & EVENTS

Empleats	14
Sector	Patrocini i esdeveniments
Facturació	-
Web	www.sponsorship-group.com
Solució implantada	Gestor de contactes

Perfil del client
Sponsorship Group és una empresa amb diverses àrees de negoci:

. Disseny i organització d'esdeveniments corporatius (campanyes itinerants, incentius, jornades, congressos, fires, sopars de gala, etc.)

. Projectes de patrocini per a empreses que es volen implicar en projectes empresarials (cambres de comerç, escoles de negoci…) o esportius (competicions de vela, tornejos de golf…).

. Gestió de la publicitat d'algunes de les revistes empresarials més destacades (Vincles, Anuari Oficina Viva...).

. Producció i edició de publicacions corporatives, des de la definició d'objectius i de continguts fins a la redacció, el disseny, la maquetació i la impressió (Gestors de flotes, BCN Serveis, Club Zoo de Barcelona).

.Creació i modernització de la identitat corporativa i imatge de marca, així com dels suports gràfics per promocionar els seus productes i serveis (Cercle de Lectors, Blackberry Espanya, Nacex).

Situació de partida
Sponsorship Group no tenia consolidada la informació de contacte dels clients i potencials clients relacionats amb el seu negoci, ni disposava d'una eina que li permetés de gestionar i realitzar el seguiment de les diferents oportunitats de negoci en cartera del seu departament comercial. Aquesta informació estava dispersa en diferents repositoris i no era accessible a tot el personal.

Solució
Sponsorship Group va consultar amb experts en el tema i va decidir d'utilitzar una eina de gestió de contactes. La facilitat d'ús i la funcionalitat estàndard que els ofereix l'eina permet a Sponsorship de gestionar els seus contactes de forma centralitzada i amb rapidesa, amb una baixa corba d'aprenentatge per part dels usuaris. També donen suport al departament comercial a l'hora de gestionar les oportunitats de negoci d'una forma estructurada i consolidada, anotant tota aquella informació rellevant del cicle de venda.

Beneficis
Actualment Sponsorship Group disposa de tota la informació dels seus clients, potencials clients, col·laboradors, proveïdors, etc. totalment consolidada i actualitzada.

Això els permet de fer un seguiment constant de les accions realitzades i d'accedir a informació rellevant d'una manera senzilla i eficient. La gestió de les oportunitats de negoci els facilita el seguiment dels clients potencials i minimitza el risc de pèrdues d'informació. El temps dedicat a la realització d'informes i altres tasques administratives comercials s'ha reduït considerablement.

La facilitat d'ús de l'eina permet que les noves incorporacions s'hi adaptin ràpidament i la puguin utilitzar amb un temps d'aprenentatge molt curt.

HEAREUS

Empleats	14
Sector	Salut dental
Facturació	7 MEUR
Web	www.heareus.com
Solució implantada	SFA

Perfil de l'empresa
Heraeus, SA ofereix als seus clients a Espanya i Portugal des de fa més de 25 anys un alt grau d'especialització en l'assessorament, la comercialització i el servei postvenda dintre del sector dental.

Situació de partida
Heraeus va adquirir inicialment una eina de gestió de contactes per gestionar la seva força de vendes, composada per representants propis repartits pel territori nacional, i per fer accions puntuals de màrqueting directe sobre segmentacions. Quan l'eina va començar a tenir dificultats per gestionar el volum creixent de la informació i les sincronitzacions dels usuaris remots, es va prendre la decisió de migrar cap a una solució SFA estàndard.

Solució
Implantació d'una solució SFA estàndard, a la qual es podia accedir a partir de PDA. Aquesta eina permetia als representants de disposar de la informació en qualsevol moment i lloc, podien consultar-la i modificar-la, i sincronitzar-la amb la base de dades central automàticament.

L'àrea de màrqueting disposa d'eines avançades per fer segmentacions elaborades de bases de dades i accions de trameses massives. La direcció pot tenir informació sobre l'activitat comercial mitjançant informes personalitzats, estadístiques de vendes per comercial, gestionar els objectius i previsions de venda, i automatitzar processos comercials.

Beneficis
El procés de migració i de posada en producció ha estat extraordinàriament ràpid, a causa de les interfases de dades predefinides entre el gestor de contactes i la nova eina, i pel fet que la interfície de l'usuari és molt similar.

Gràcies a la implantació de l'eina actualment Heraeus disposa de tota la informació dels seus clients i clients potencials consolidada i totalment actualitzada, i pot fer un seguiment constant de les accions realitzades amb cada client.

El departament comercial es beneficia de l'ús d'una eina àgil, que li permet de reduir temps en moltes tasques.

El departament de màrqueting gestiona d'una manera eficaç els enviaments d'informació massiva i les accions de màrqueting directe.

IMIRA ENTERTAINTMENT

Empleats	21
Sector	Animació
Facturació	3,1 MEUR
Web	www.imiraentertainment.com
Solució implantada	Gestor de contactes

Perfil de l'empresa
Imira Entertainment és una productora i distribuïdora internacional de sèries i llargmetratges d'animació fundada el gener del 2003 i instal·lada a Barcelona i Madrid.

El seu equip humà té una llarga experiència internacional en la indústria de l'animació, del DVD, de l'edició i el marxandatge. Imira Entertainment produeix i distribueix a tot el món sèries d'animació i llargmetratges de qualitat contrastada, incorporant les últimes tècniques de producció i desenvolupant una línia editorial pròpia, avantguardista i innovadora.

Sota el concepte de distribució integral, gestiona per a cadascuna de les sèries els drets de TV, DVD, editorial, telèfons mòbils i llicències, de manera que cada una s'explota globalment.

L'àmbit d'actuació d'Imira Entertainment se centra a Europa (Espanya, Portugal i Itàlia), els EUA, el Canadà i l'Amèrica Llatina.

Situació de partida
Imira Entertainment tenia diversos objectius primordials per cobrir amb una solució de gestió de contactes: tenir consolidada tota la informació de contacte dels seus clients i potencials clients, poder fer-ne el seguiment, disposar d'una gestió d'activitats multiusuari en la qual tot el personal dels diferents departaments pogués organitzar les agendes, i la possibilitat d'accedir remotament a aquesta informació.

Una altra necessitat important era la de poder sincronitzar aquesta informació amb dispositius PDA. La informació en aquell moment estava dispersa en diverses bases de dades, i no disposaven d'una agenda comuna.

Solució
Imira Entertainment es va interessar per una solució de gestió de contactes. Després d'analitzar les opcions i de conèixer-ne les funcionalitats, va decidir d'adquirir sis llicències d'una eina estàndard per a la gestió de contactes. La facilitat d'ús i les funcionalitats estàndards que li oferia l'eina van permetre Imira Entertainment de poder començar ràpidament l'explotació de la informació complint els requeriments; i des de llavors han gestionat els processos comercials molt satisfactòriament. Actualment han fet diverses actualitzacions de versió del producte i tenen 12 llicències d'ús.

Beneficis
Imira Entertainment disposa de tota la informació dels seus clients, potencials clients, col·laboradors, etc. totalment consolidada i actualitzada.

L'agenda multiusuari i la sincronització amb els PDA permet de programar activitats i la gestió d'aquestes per part d'usuaris que habitualment estan fora de l'oficina.

La integració amb Outlook i l'ús de plantilles de documents els permet de fer enviaments personalitzats massivament a diferents segmentacions de la seva base de dades, a través del correu electrònic o a la impressora.
La gestió de les oportunitats de negoci els facilita el seguiment dels clients potencials i minimitza el risc de pèrdues d'informació.

La facilitat d'ús de l'eina permet que les noves incorporacions s'hi adaptin ràpidament i la puguin utilitzar amb un temps d'aprenentatge molt curt.

TMI

Empleats	25
Sector	Formació i consultoria
Facturació	2 MEUR
Web	www.tmi.es
Solució implantada	SFA

Perfil de l'empresa
Time Manager Internacional (TMI) és una multinacional d'origen danès fundada fa tres dècades. És una de les més grans i més qualificades organitzacions de formació i consultoria en recursos humans del món. És present a Espanya des del 1986 i s'integra dintre del Grup CMR, del qual també formen part l'empresa de selecció adQa i la d'anàlisi d'intangibles Summit, a més de Tack i Cercleaventura.

Situació de partida
TMI disposava d'una base de dades d'Acces que no es podia emmotllar al creixement i els canvis constants de l'empresa.

TMI va decidir d'implantar una eina CRM, que li permetia la consolidació de les dades de forma segura, amb una funcionalitat estàndard enfocada a l'automatització de les vendes i amb eines de parametrització i desenvolupament potents per adaptar-la a les seves necessitats.

Solució
Es va implantar una solució SFA estàndard per a 20 usuaris (consultors, formadors i personal administratiu).

Aquesta eina permetia de gestionar les previsions de cursos i, una vegada acceptats pel client, gestionar-ne la realització, especificant els assistents, el material necessari, la data, el lloc, el formador que impartiria el curs, etc.

Igualment, automatitzava la gestió comercial en TMI, i podia amidar l'activitat comercial mitjançant informes personalitzats, estadístiques de vendes per comercial, gestionar els objectius i previsions de venda i fer campanyes de publitrameses massives.

Beneficis
Gràcies a la implantació de la solució CRM, actualment TMI té tota la informació dels clients i clients potencials consolidada i totalment actualitzada, i pot fer un seguiment constant de les accions realitzades amb cada client. Per altra banda, també pot abordar projectes de més complexitat amb solucions més innovadores, oferint valor afegit als seus clients i diferenciant-se dels competidors.

La reducció de costos associats a la venda i gestió dels cursos i la reducció del temps en múltiples tasques és un altre punt clau del sistema.

GRUP AULA

Empleats	25
Sector	Formació
Facturació	1 MEUR
Web	www.grupaula.net
Solució implantada	Eina CRM de gamma mitjana
Mòduls:	Vendes

Perfil del client
Grup Aula és un centre de formació integral situat a Manresa (Bages). Desenvolupa una acció formativa diversificada i de qualitat per a persones i empreses de la Catalunya central.

Situació de partida
Tenien la informació dels cursos, docents i alumnes potencials dispersa en diferents fitxers, bàsicament dels programes Excel i Word.
Necessitaven una eina que els permetés de tenir centralitzada la informació de tots els alumnes potencials, dels professors i dels cursos. I també gestionar el calendari dels cursos i de les aules. En resum, una visió global de tota l'activitat de negoci amb els diferents interlocutors i recursos.

Solució
La flexibilitat del mòdul de vendes d'una solució estàndard de gamma mitjana encaixava perfectament amb els objectius del Grup Aula, ja que s'adaptava als processos dels comercials i permetia de fer els desenvolupaments necessaris per gestionar els cursos.

Aquesta solució estàndard permet:

- Tenir en compte els clients potencials.
- Gestionar els cursos: dates d'inici i d'acabament, assistents, professors, aula i calendari.
- Realització d'informes.
- Integració amb Outlook.

Beneficis
Actualment, Grup Aula ha aconseguit de centralitzar la informació dels alumnes, dels alumnes potencials, de les empreses, dels professors i dels cursos.
Pot gestionar els cursos amb facilitat, i també pot obtenir entrades del nivell de satisfacció dels alumnes dels diferents cursos, mitjançant la funcionalitat estàndard d'aquesta eina.

Altres beneficis obtinguts han estat:
• La integració amb Outlook, amb la possibilitat de fer servir diferents plantilles de correu electrònic personalitzades.
• L'aprofitament de l'eina de generació de llistats i de les possibilitats de fer enviaments postals massius personalitzats utilitzant plantilles de Microsoft Word.

MPM SOFTWARE

Empleats	74
Sector	Editors de programaris
Facturació	4,6 MEUR
Web	www.mpm.es
Solució implantada	Eina CRM gamma alta
Mòdul:	Vendes i màrqueting

Perfil de l'empresa
MPM Software és una empresa líder en consultoria i desenvolupament de solucions i serveis informàtics per al sector de les asseguradores. Ha anat evolucionant de forma ràpida i eficaç, actualitzant-se, innovant i incorporant productes, mòduls i complements fins a situar-se en una posició de lideratge dins de l'àmbit assegurador

Situació de partida
MPM disposava de cinc bases de dades que convivien, i tenia la necessitat de consolidar-les en una eina flexible que li permetés de ser autosuficient i poder-la personalitzar a cada moment.

Solució
Una solució CRM per a 15 usuaris amb una cobertura funcional a l'àrea de vendes, de màrqueting i d'administració, i amb la integració d'un mòdul de facturació addicional.

Beneficis
Més autonomia dels equips comercials i estalvi de temps en les àrees de màrqueting i de vendes.

Control en temps real de les vendes, les previsions, les activitats comercials, etc.

OM PIMESPO España

Empleats	140
Sector	Distribució i venda de carretons
Facturació	38 MEUR
Web	www.om-mh.com
Solució implantada	Eina CRM gamma alta
Mòdul:	Vendes, màrqueting i serveis

Perfil de l'empresa
Empresa capdavantera en distribució i venda de carretons elevadors. La seva àrea de negoci és tot el territori espanyol, i té les seus a Barcelona, València i Madrid.

Situació de partida
OM PIMESPO España pretenia d'aconseguir un avantatge competitiu aplicant estratègies de gestió en la relació amb el client amb l'objectiu d'arribar a l'excel·lència en la fidelització dels seus clients i en l'assoliment d'un alt nivell de satisfacció d'aquests.

Solució
Es va implantar una solució CRM estàndard amb la finalitat de gestionar campanyes de màrqueting i tot el cicle de venda, tant de forma directa com a través de concessionaris, així com de realitzar i analitzar enquestes de satisfacció.

El personal dels departaments de vendes i màrqueting va poder generar informes per identificar tendències i segmentar els clients per realitzar campanyes de vendes i màrqueting personalitzades. La solució implantada va permetre igualment el personal d'OM Pimespo España de gestionar les agendes d'activitats i tota la informació relacionada amb els clients potencials.

Beneficis
OM Pimespo España aconsegueix una reducció dels costos associats al departament de màrqueting gràcies a una millor gestió dels clients potencials i a un mesurament automàtic del retorn de la inversió.

S'ha escurçat el cicle de vendes, i per aquest motiu s'ha incrementat la productivitat dels venedors i millorat la satisfacció dels clients.

PROPAMSA

Empleats	140
Sector	Materials de construcció
Facturació	53 MEUR
Web	www.propamsa.cemolins.es
Solució implantada	Eina CRM gamma alta
Mòdul:	Vendes, màrqueting i serveis

Perfil de l'empresa
Propamsa centra la seva activitat en la producció de materials per a la col·locació de rajoles ceràmiques i el revestiment de façanes i interiors, així com una àmplia gamma de solucions i productes especials per als treballs de construcció i rehabilitació.

Pertany al grup Ciments Molins, té quatre fàbriques (situades a Barcelona, Guadalajara, Sevilla i Pontevedra) i una xarxa comercial que abraça tot el territori.

Situació de partida
Durant l'any 2001, Propamsa i el Grup Ciments Molins, sensibilitzats per les estratègies basades a fidelitzar i donar un servei de qualitat als seus clients, van iniciar estudis per implantar un CRM (solució per a la gestió de les relacions amb els clients) que s'adaptés al seu negoci i permetés d'integrar tota la informació dels seus clients.

L'any 2002, va implantar un sistema CRM que durant els darrers anys els va possibilitar de consolidar la informació: des d'una trucada telefònica fins a la recepció d'una consulta, obtenint així una única visió del client.

Aquest sistema els va permetre d'adaptar-se al creixement constant de Propamsa, empresa de referència en el sector i, el que era més important encara, de mantenir una relació de proximitat i de màxima qualitat amb els clients.

L'any 2003, van sorgir noves necessitats. Propamsa requeria una solució que permetés l'equip comercial d'accedir a la informació en qualsevol moment i des de qualsevol lloc, de forma ràpida i senzilla.

Les aplicacions de mobilitat desenvolupades a mida aviat quedarien obsoletes per la ràpida evolució dels dispositius PDA. El desenvolupament a mida va acabar sent incompatible amb els nous dispositius de maquinari oferts per un mercat en evolució constant. Per altra banda, amb una solució a mida la companyia no es podia beneficiar dels nous avantatges i millores que oferien —i continuaran oferint— els nous PDA i les noves tecnologies de la informació.

Igualment, necessitaven una eina que es pogués adaptar totalment al seu procés de negoci.

Solució implantada
L'any 2003, Propamsa va decidir d'implantar una solució estàndard del mercat que era compatible amb el seu sistema CRM i que permetia als usuaris d'accedir a la informació a traves de dispositius PDA, garantint que la solució pogués evolucionar amb els nous dispositius, la flexibilitat de la qual encaixava perfectament amb els objectius de Propamsa, ja que permetia adaptar l'eina als processos específics del seu departament comercial. Per garantir l'èxit d'aquest

nou projecte, Propamsa va definir un equip de projecte mixt, el principal objectiu del qual era minimitzar l'impacte que comportaria per als comercials l'ús del nou sistema. Per garantir l'èxit de l'engegada va ser vital que els usuaris entenguessin el benefici d'introduir eines de treball basades en noves tecnologies en la seva activitat diària. L'automatització dels processos de negoci, a través de l'eina, proporcionava als comercials de Propamsa una visió completa de les activitats realitzades amb els seus clients i els clients potencials. En una primera fase es va dotar tots els comercials d'un PDA amb aquesta funcionalitat.

Benefici

Actualment, els comerciants tenen plena confiança que en visitar els seus clients disposen de tota la informació actualitzada, i que poden negociar la venda en el moment i solucionar les incidències anticipant-se a les exigències del client.
De la mateixa manera, se'ls ha reduït considerablement el temps dedicat a fer els informes de postvisita i altres tasques d'oficina, i poden dedicar el màxim temps a la relació amb el client. Mitjançant la sincronització a través del seu proveïdor de comunicacions, envien la informació a la central de manera que tot l'equip de Propamsa disposi de la informació actualitzada en qualsevol moment. D'aquesta manera també es garanteix que el coneixement del client quedi a Propamsa, i es minimitza la dependència cap a les persones de l'equip comercial i la possible pèrdua d'informació i de negoci.

HALCOURIER CATALUÑA

Empleats	260
Sector	Transport urgent
Facturació	15 MEUR
Web	www.halcourier.es
Solució implantada	Eina CRM gamma alta
Mòdul:	Vendes i màrqueting

Perfil del client

Halcourier és una empresa especialitzada en el transport urgent de documentació i petita paqueteria. La seva àrea de negoci és tot el territori espanyol, i te 17 centres a Catalunya. Els seus principals clients es troben en l'entorn professional: agències de publicitat, bufets d'advocats, notaries, i en els sectors de la construcció, telecomunicacions, laboratoris, mutualitats...

Situació de partida

Halcourier disposava de diferents eines de gestió, producció, facturació, comptabilitat, reclamacions i assegurances. Les seves necessitats passaven per la implantació d'una eina que donés suport al departament comercial en la gestió diària i en el compliment dels objectius.

Un dels requisits era ajudar els comercials a fer el seguiment dels clients potencials actuals, amb la finalitat de detectar oportunitats i d'aplicar l'estratègia marcada per la direcció de l'empresa.

Un altre requisit era tenir la informació dels diferents sistemes centralitzada en una única eina de treball. D'aquesta manera tots els departaments de l'empresa tindrien accés a la mateixa informació des d'una única aplicació, cosa que facilitaria l'atenció al client de tots els departaments de l'empresa (comercial, reclamacions...).

Solució

L'any 2006, Halcourier, després d'estudiar els requisits d'una solució CRM es va proposar d'implantar-la per a 40 usuaris, i l'eina d'integració per a la sincronització de dades entre els diferents sistemes.

La flexibilitat d'aquesta eina encaixava perfectament en els objectius de Halcourier, ja que s'adaptava als processos dels comercials i permetia de fer els desenvolupaments necessaris per centralitzar la informació dels diferents sistemes.

Informació que ha de tenir el CRM: clients potencials, clients, contactes, visites i trucades, enviaments nacionals i serveis locals, estat dels enviaments / estudi de seguiment, recollides, assegurances, incidències en els enviaments i dades de facturació.

Es va fer una importació inicial mitjançant una eina d'integració. Es van implementar diferents interfases per fer importacions diàries de les dades dels altres sistemes.

D'altra banda, l'eina també permetia de fer segmentacions de les dades, generar informes, crear enquestes de satisfacció per a clients...

Es va adaptar el mòdul d'incidències a les seves necessitats, afegint informació dels enviaments, de les assegurances...

Per garantir l'èxit del projecte, va ser vital transmetre als usuaris dels diferents departaments el benefici d'introduir eines de treball basades en les noves tecnologies en la seva activitat diària.

Beneficis

Actualment, Halcourier ha aconseguit de centralitzar la informació de clients / clients potencials, facturació, comptabilitat i incidències, i de tenir-la totalment consolidada i actualitzada.

Això els ha permès de fer un seguiment constant de les accions realitzades amb cada client i de gestionar les agendes d'activitats amb facilitat. L'automatització dels processos de venda els facilita el seguiment dels clients potencials.

L'eina de gestió de reclamacions els ha possibilitat d'atendre i de resoldre mes eficientment les reclamacions dels clients, així com optimitzar el temps de gestió i de resolució de les reclamacions.

També s'ha reduït considerablement el temps dedicat a la realització d'informes i altres feines d'oficina.

Actualment tenen la possibilitat de fer un seguiment dels clients mitjançant enquestes de satisfacció.

11 PREGUNTES FREQÜENTS

a. Què vol dir exactament cicle de vida d'un client?
El propòsit del cicle de vida del client (CVC) consisteix a "Definir les fases per les quals un client travessa quan avalua, compra (o lloga) i usa els productes que ofereix una companyia o empresa.

b. Què signifiquen les sigles CRM?
Customer Relationship Management, és a dir la gestió de la relació amb els clients.

c. Què vol dir CRM?
Fa referència a l'estratègia de negoci centrada a anticipar, conèixer i satisfer les necessitats i els desitjos presents i previsibles dels clients. El CRM és una estratègia de negoci els resultats de la qual optimitzen la rendibilitat, els ingressos i la satisfacció del client. Les tecnologies de CRM han de permetre una millor entesa amb el client, més accés al client, interaccions més eficaces, i integració a través de tots els canals del client i de les funcions de gestió interna de l'empresa.

d. Què és el màrqueting "one to one"?
S'anomena així la nova manera de fer màrqueting, que té a veure amb el que actualment es diu "business intelligence" (negoci intel·ligent), on "One to One" o "Un a Un" es pot entendre com a sinònim d'intimitat "amb el client", o CRM (Customer Relationship Management).

e. Totes les empreses necessiten gestionar la relació amb els seus clients?
Sí, totes les empreses necessiten gestionar la seva relació amb els clients amb independència del sector en què treballin i del nombre i/o tipus de clients que tinguin.

La diferencia d'actuació entre aquests diferents casos vindrà més pel tipus d'eina que hauran d'utilitzar a l'hora de gestionar aquesta relació. Hi ha petites empreses o empresaris individuals que per l'activitat i pel nombre de clients que gestionen no necessiten res més que bona memòria, una actitud afable i prendre consciència que tot el negoci ha d'estar focalitzat al client. Les empreses amb una base de clients més àmplia, amb un gestor de contactes en tindran prou per gestionar de forma excel·lent els seus clients. Altres, però, necessitaran solucions tecnològiques molt més complexes i sofisticades. Aquesta necessitat dependrà de l'activitat, del nombre de clients, del nombre de persones que estableixen contacte amb els clients, de la freqüència dels contactes, etc.

f. Quan cal revisar la gestió que fem dels nostres clients?
Sempre gestionem la relació amb els nostres clients, encara que sigui sense adonar-nos-en, però això no vol dir que aquesta gestió sigui òptima ni que ens ajudi a arribar a l'excel·lència.

Una reflexió continuada sobre el tipus de gestió que estem duent a terme i sobre els resultats que estem aconseguint ens permetrà d'adonar-nos de la realitat actual en aquest àmbit de gestió.

Aquest procés ens pot portar a detectar una sèrie d'indicis que ens mostraran quan comença a caler d'implantar canvis en la nostra manera de gestionar els clients.

g. Què guanyaria amb una gestió excel·lent dels clients respecte de la meva actual forma de fer negoci?

Una gestió excel·lent dels clients pot augmentar els vostres beneficis a llarg i mitjà termini, atès que en tenir millors relacions amb els clients aconseguim més fidelitat respecte de la nostra empresa. Addicionalment, aquest sistema requereix que tots els treballadors del nostre negoci s'hi involucrin, enfortint els llaços entre ells i millorant el rendiment.

h. Necessitaré ajut per portar la meva empresa cap a l'excel·lència en la gestió de la relació amb els clients?

Adaptar la nostra empresa a un model d'excel·lència en la relació amb els clients és adaptar tant l'estratègia de l'empresa com la mentalitat de les persones, passant per la tecnologia i els processos, i enfocar-los al client. Des del moment que volem millorar en aquest aspecte, hem de saber que a partir d'ara la nostra empresa es basarà en la relació amb els clients per sobre de tot. Per fer-ho possible s'hauran de seguir tot un seguit de passos, i serà determinant la creació d'un equip de treball intern que s'involucri en la consecució de l'objectiu. L'ajut extern dependrà dels coneixements i de les habilitats de les persones de l'equip i, a vegades, aquest ajut caldrà a l'hora d'implantar la solució tecnològica.

i. Pot una pime accedir a les solucions CRM que fan servir les grans consultores i els grans fabricants?

Les solucions per a les pimes han d'estar adaptades a les seves necessitats i recursos, que seran diferents de les necessitats i recursos de les grans corporacions. I totes tampoc no necessitaran la mateixa eina ni, per descomptat, podran realitzar la mateixa inversió en tecnologia. El mercat ofereix tot un ventall de solucions CRM per a les pimes amb eficàcia provada.

12 GLOSSARI

En aquest punt s'inclou terminologia pròpia de la filosofia de gestió de clients i altres paraules tècniques que apareixen a la guia:

Gestió interna (Back Office)
Les àrees de les empreses on tenen lloc tasques destinades a gestionar l'empresa i amb les quals el client no té contacte directe. També poden ser àrees de suport per a la gestió de clients.

Intel·ligència de negocis (Business Intelligence, BI)
És el conjunt d'estratègies i eines enfocades a l'administració i la creació de coneixement mitjançant l'anàlisi de dades existents en una organització o empresa.

DAFO
L'anàlisi DAFO, o SWOT, és una metodologia d'estudi de la situació competitiva d'una empresa dintre del seu mercat i de les seves característiques internes a l'efecte de determinar-ne les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats. Les debilitats i fortaleses són internes a l'empresa; les amenaces i oportunitats es presenten en el seu entorn.

De cara al client (Front Office)
En l'àmbit de l'empresa, les àrees que estan en contacte directe amb el client.

Servei d'assistència tècnica (Help Desk)
És un recurs d'informació que ofereixen les empreses als seus clients o usuaris: a través d'un o de diversos mitjans de contacte donen la possibilitat de gestionar i solucionar les possibles incidències, i/o donen suport sobre diversos temes.

SaaS
El software com a servei (Software as a Service) és un model de distribució de programari en què la companyia de programari ofereix el manteniment, l'operació tècnica diària i l'ajut per al programari proporcionat al seu client. SaaS és un model de lliurament de programari més que un segment del mercat; assumeix que el programari està lliurat sobre Internet. El programari es pot lliurar usant aquest mètode a qualsevol segment del mercat, des de consumidors casolans fins a corporacions.

Segmentar clients
La segmentació de clients és el procés de dividir un grup de clients en grups uniformes més petits que tinguin característiques i necessitats semblants. La segmentació no és arbitrària sinó que deriva del reconeixement que el total dels clients està fet de subgrups, anomenats "segments".

SFA
Sales Force Automation, o automatització de la força de vendes. És una solució tecnològica que permet estructurar l'activitat comercial individual garantint una eficiència en els resultats col·lectius

Taxa de deserció
És el percentatge de clients que deixen de ser-ho entre un període i un altre.

Taxa de retenció
La retenció es podria definir com la repetició d'una compra o d'un volum mínim prefixat durant un període determinat de temps. La taxa de retenció vindrà calculada a partir de restar 1 menys la taxa de deserció.

Valor actual net
El valor actual net del client (VANC) és el total d'ingressos obtinguts d'un client durant la seva relació amb l'empresa menys els costos, tant directes de venda com d'adquisició del client (publicitat), descomptats a partir del tipus d'interès de referència del moment. És a dir, consisteix a valorar en el moment actual el flux d'ingressos i de despeses derivades de la retenció i fidelització del client per trobar el benefici actualitzat obtingut per l'empresa de cada client.

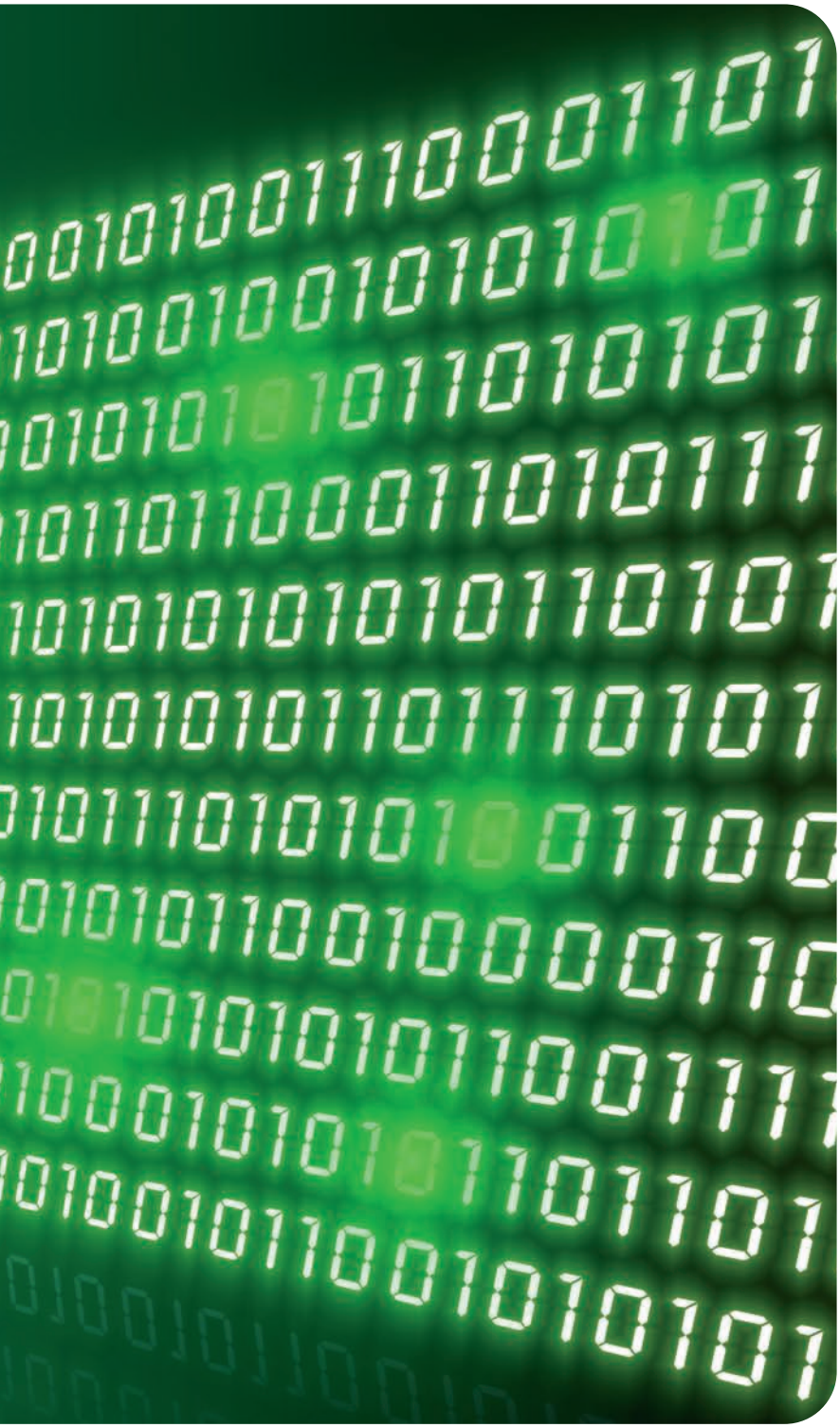
Vida mitjana d'un client
Nombre mitjà d'anys que un client té relació comercial amb l'empresa.

13 ENLLAÇOS D'INTERÈS

Programaris lliures
www.vtiger.com
www.sugarcrm.com
www.opentaps.crm

Altres enllaços
www.acc10.cat
www.cambrabcn.org
www.pimestic.cat

Altres programaris
www.sagecrm.es
www.microsoft.com



Amb la col·laboració de:

ACC1Ó
CIDEM | COPCA

Generalitat de Catalunya

Elaborat per:

Castle CRM