

**Informes  
en profunditat**

**50**

# CRM, el desafiament de la clientela

## Índex

- 01** Introducció
- 02** Què és el CRM?
- 03** Una bona estratègia  
que no sempre té èxit
- 04** CRM i tecnologia,  
un binomi inseparable
- 05** Conclusions i Més informació

# 01. Introducció

La importància de la clientela per a una empresa no és nova. Qui no recorda expressions com “*la clientela sempre té la raó*” o “*el nostre objectiu és satisfer les necessitats de la nostra clientela*”? Aquests són alguns dels eslògans que han estat patrimoni dels professionals de la publicitat, el màrqueting i les vendes des de temps immemorials.

Aquesta visió empresarial de la clientela ha esdevingut un problema en els darrers anys, quan el mercat s'ha tornat molt més competitiu. En aquest nou entorn comercial els consumidors i les consumidoras disposen de menys temps per comprar i gaudeixen d'un accés més fàcil a ingents quantitats d'informació per comparar allò que se'ls ofereix. Aquesta informació els fa més exigents perquè l'oferta de la majoria de productes i serveis és àmplia i de qualitat. El resultat és tot un repte: cada cop costa més captar i retenir la clientela.

El CRM ([http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)) és la solució per convertir la massa crítica de clientela potencial d'una empresa en una oportunitat d'obtenir avantatges competitius. En aquest informe es repassa què és, quina utilitat té, quines dificultats troben les empreses en la seva aplicació i quines eines ofereixen les noves tecnologies per a millorar la seva eficàcia.

## 02. Què és el CRM?

El CRM és una estratègia de negocis centrada en la clientela. Les sigles corresponen a la terminologia anglesa, *Customer Relationship Management*, que traduït al català vol dir "Gestió de la Relació amb la Clientela".

L'objectiu d'una bona estratègia CRM és doble:

- Seleccionar, gestionar i fidelitzar la millor clientela i,
- Atreure nova clientela potencial.

D'aquesta manera, l'empresa coneix millor a qui ven els seus productes o serveis i pot millorar la seva imatge, fer més efectives les seves accions de màrqueting, augmentar les vendes, llançar amb més eficàcia nous productes i serveis, etc.

Avui en dia ja no n'hi ha prou amb vendre, sinó que s'ha d'obtenir el major benefici possible amb la clientela. Cal saber a qui es ven, quin és el seu potencial de compra i quines són les seves necessitats reals. És una manera de plantar cara a l'augment de la competència i les crisis conjunturals, factors que obliguen moltes empreses a entrar en una cursa baixista de preus, en una rebaixa que acaba per condicionar negativament el futur dels negocis petits i mitjans sense prou recursos per a mantenir una "guerra de preus" amb empreses de major dimensió.

Vendre ha deixat de ser una acció puntual per esdevenir un procés complex. Aquí està la clau per entendre la importància del CRM.

## 03. Una bona estratègia que no sempre té èxit

Tenir cura de la clientela sense més ni més no sempre té èxit. Don Peppers ([http://en.wikipedia.org/wiki/Don\\_Peppers](http://en.wikipedia.org/wiki/Don_Peppers)), autor de diversos llibres sobre aquesta disciplina, proposa una estratègia d'implementació basada en quatre etapes:

- Identificar la clientela de manera individual.
- Diferenciar la base de la clientela d'acord amb el seu rendiment efectiu i el seu potencial de creixement (la quota de negoci de la clientela que s'emporten els nostres competidors).
- Segmentar la nostra clientela de major valor per grups de necessitats.
- Desenvolupar estratègies d'integració amb la clientela de major valor per a oferir-los un servei únic i personalitzat.

Podríem dir, seguint les ensenyances de Don Peppers, que el CRM és una filosofia de negoci basada en l'atenció de la clientela de manera personalitzada per desenvolupar el seu valor. El CRM no és una qüestió de tecnologia informàtica, sinó de tracte i tacte personal. En les grans empreses això demana la implicació de tota l'organització, no només dels departaments d'informàtica, vendes i màrqueting. En les petites empreses demana la implicació directa de la gent que treballa en el negoci. La clau de l'èxit o del fracàs de les polítiques de CRM és la capacitat d'adequar el negoci a les necessitats de la clientela, individualment.

Com diu Peppers, "l'objectiu no és instal·lar, és adoptar". No es tracta de gastar-se els diners en costoses aplicacions de gestió, sinó adoptar una nova manera d'actuar que permeti incrementar el coneixement de la clientela. Per això, l'autor britànic recomana **invertir més en motivació i capacitació del personal** que no pas en programari. Cal tenir en compte que qualsevol aplicació informàtica comercialitzada avui en dia és capaç de processar multitud de dades referents a la clientela i segmentar-los en tots els criteris que es vulgui, però això no és suficient. Hi ha d'haver algú que sàpiga analitzar aquesta informació i adaptar l'estratègia del negoci per obtenir-ne més beneficis. Per aquest motiu, moltes enquestes sobre solucions de CRM donen com a resultat opinions negatives o decebedors entre directius i empresaris. Persones que han caigut en el mite de la informàtica: "Amb una bona aplicació informàtica s'obtindran progressos en vendes immediats".

## 04. CRM i tecnologia, un binomi inseparable

Una bona política de CRM demana gestió de dades, tractament de la informació. I això converteix les eines informàtiques en instrumental clau per desenvolupar i implementar les solucions CRM. L'oferta de productes és àmplia i amb prestacions adaptades a qualsevol tipus d'empresa, des de les que maneguen les grans companyies fins les que estan a l'abast de petites i mitjanes empreses.

La clientela, com hem dit, és la base del negoci i s'ha de tenir el màxim d'informació per tal de satisfer les seves necessitats de compra. Per aconseguir-ho, cal disposar d'una base de dades actualitzada i en constant evolució. Una eina on es registrin totes les activitats que qualsevol membre d'una empresa té amb la clientela i les diferències existents segons els criteris prefixats: edat, volum de negoci que genera per a l'empresa, preferències sobre un producte o servei, etc.

A aquesta base de dades s'acostuma a accedir des d'una única plataforma on s'emmagatzema i accedeix a la informació de la clientela i de les seves relacions amb l'empresa. Al seu costat, les aplicacions acostumen a tenir un model de dades capaç d'integrar les regles de negoci d'acord amb la informació obtinguda de la clientela.

## 05. Conclusions i Més informació

### Conclusions

---

CRM és l'acrònim anglès de "Gestió de les Relacions amb la Clientela".

El CRM no és una aplicació informàtica, sinó una filosofia que ha d'impregnar tots i cadascun dels àmbits de l'empresa i que consisteix en centrar tota l'activitat de l'empresa en el coneixement de la clientela i en la satisfacció de les seves necessitats.

Com que les empreses tenen molts clients diferents i s'ha de gestionar un volum molt gran de dades, les aplicacions informàtiques són una bona eina de treball, però sempre s'ha de tenir en compte que els resultats dels processos de CRM no són immediats i que cal constància i perseverança en la gestió de la informació i en la satisfacció de les necessitats que els productes i serveis de l'empresa aporten a la clientela.

### Més informació

---

- L'eBiblioteca del professor Enrique Dans:  
[http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/biblio.htm](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/biblio.htm)

Elaborat per l'Equip de Barcelonanetactiva a partir de les següents fonts d'informació:

- Curry, Jay; Curry, Adam (2002) "*CRM. Cómo beneficiarse de las relaciones con los clientes*". Barcelona: Gestión 2000.
- Gajardo Ugas, Sergio "*¿Qué es el CRM y cuál es el verdadero significado?*"  
Gestipolis.com:  
<http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/43/crmmba.htm>
- Wikipedia: "*Customer relationship management*"  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management)
- Enrique Dans: "*CRM, Customer Relationship Management*",  
publicat a ABC, 7 de maig de 2000  
[http://profesores.ie.edu/enrique\\_dans/download/crm.pdf](http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/crm.pdf)

© Barcelona Activa SAU SPM, 1998-2011 - Darrera actualització: 27/02/2011

Tot i que s'ha extremat en tot el possible la cura a assegurar l'exactitud i fidelitat d'aquesta informació i de les dades contingudes, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d'accions empreses com resultat de les conclusions que es puguin extreure d'aquest informe.