

Stefano Berti

ESTRATTO DA:

“SOCIETÀ DELLA CONOSCENZA E METODI
PER LA CONDIVISIONE DELLE MIGLIORI ESPERIENZE
NELLA GESTIONE DELLA RELAZIONE CON IL CLIENTE”¹

¹ *L'articolo completo e' stato pubblicato sul numero quattro di "quaderni di Fermentino" – edito dalla Scuola di Formazione ICT "Enrico Della Valle" - Engineering Ingegneria Informatica SpA – <http://www.scuoladiformazione.eng.it>*

Introduzione

Quest'anno², per conto di una delle Divisioni di Engineering Ingegneria Informatica, ho avuto modo di sviluppare un lavoro in cui mettere a frutto sia le esperienze di questi anni sia una riflessione critica sulle conoscenze maturate negli anni precedenti. Scopo del presente articolo è quello di sintetizzare le riflessioni sul come potrebbe aver senso condurre, in aziende come quelle del Gruppo Engineering, iniziative di tipo formativo ed iniziative a supporto della condivisione di conoscenze utili nella gestione del processo di relazione con il cliente.

La prima riflessione è che non possono esistere, per questo tema, soluzioni "in a box". Anzi: una delle caratteristiche strutturali di una società di servizi vincente è la grande differenziazione delle esigenze di innovazione e formazione nelle diverse componenti della realtà aziendale. Tali esigenze possono trovare risposta solo in un processo di sviluppo organizzativo assolutamente specifico ed estremamente flessibile. Per un processo di questo tipo ha senso definire a priori solo una roadmap: da specializzare e concretizzare di volta in volta sulla base dei riscontri e delle opportunità di volta in volta nascenti.

La seconda riflessione è che comunque non occorre partire da zero: è possibile definire le domande a cui occorre dare risposta, ed i criteri metodologici da seguire; è inoltre possibile individuare le esperienze da cui attingere semilavorati utili per ottimizzare il percorso di lavoro.

Scopo di questo articolo è presentare una ipotesi di sviluppo e condivisione delle conoscenze relative alla gestione della relazione con il cliente: potenzialmente utile in Engineering Ingegneria Informatica per definire un roadmap di innovazione e formazione.

L'articolo si compone di tre parti, oltre alla premessa ed ad una breve conclusione:

- considerazioni metodologiche sullo scenario che fa da sfondo a questa proposta
- esposizione della proposta
- referenza - chiave: breve sintesi dell'esperienza EngAge.

² 2005

Considerazioni metodologiche generali: società della conoscenza e ciclo della conoscenza

Società dell'informazione, o più precisamente società della conoscenza, è il termine con cui comunemente, a partire dai progetti europei di ricerca, si indica il contesto socio-economico in cui stiamo vivendo. Contesto che realizza alcune condizioni di sviluppo del business che erano state preconizzate già negli anni ottanta da studiosi come Crozier, Normann, Perotto³ e nell'ambito del quale, oggettivamente, Engineering Ingegneria Informatica SpA opera a pieno titolo fra gli attori di sviluppo. È quindi opportuno riferirsi a tale contesto per individuare aspetti metodologici rilevanti per la definizione di azioni di tipo formativo indirizzate a ruoli-chiave come quelli commerciali.

Nella società della conoscenza la logica di business tradizionale, basata sulla transazione, cede il passo ad una logica di business basata sulla relazione.

La relazione richiede fiducia, semplicità (termine particolarmente amato da Crozier, per indicare anche la concretezza); richiede condivisione di valori-chiave, quali orientamento al cliente, interattività, flessibilità, capacità di relazione, adattabilità, cooperazione, capacità di influenzare l'ambiente, caratteristica quest'ultima tanto rilevante e strettamente connessa con la capacità di relazione, che Perotto definiva con la metafora di *teaching company*: azienda con una mentalità così vincente da insegnare nuovi modi di operare nei processi di business.

Nella società della conoscenza il cambiamento è il processo-chiave. Normann amava dire: siamo abituati a pensare al cambiamento come qualcosa che porta da uno stato stabile ad un altro stato stabile: dobbiamo abituarci a pensare al cambiamento come qualcosa che porta da un cambiamento ad un altro cambiamento. Inoltre, il servizio è il risultato-chiave dei processi di business. Normann amava dire anche che ciò che conta è il servizio: i prodotti sono servizi congelati.

Le caratteristiche fondamentali della società della conoscenza possono essere sintetizzate per punti: la persona è al centro; la comunicazione e condivisione della conoscenza è lo strumento portante dello sviluppo e del business (e su questo punto torneremo); la tecnologia dell'informazione e della comunicazione è il fattore abilitante; le strategie di business di successo sono strategie "vinci-vinci", in cui la buona vendita produce valore sia per il venditore che per il cliente, e costituisce la base per la realizzazione e lo sviluppo di rapporti duraturi cementati da una relazione basata sulla fiducia.

Questo quadro, tutto sommato a tinte molto rosa, presenta però una precisa difficoltà: la gestione del ciclo della conoscenza. Quanto più, infatti, diviene cruciale per il business condividere conoscenze ed esperienze, tanto più diviene rilevante il coglierle appieno, nel loro significato specifico e profondo, e comunicarle attraverso un linguaggio comune.

Sembra un'affermazione banale: è stato invece dimostrato e verificato che la qualità delle conoscenze che si condividono efficacemente non è proporzionale alla quantità delle informazioni che si archiviano o si trasmettono. La quantità delle conoscenze che

³ Queste riflessioni, in effetti, riprendono in massima sintesi quanto loro (ed altri, fra cui Haley, Shine, Shrivastava) condivisero nell'ambito di un programma di analisi e ricerche sui temi di innovazione e sviluppo: promosso ed organizzato in quel periodo da chi scrive per dirigenti di aziende leader nell'innovazione.

trasferiamo normalmente, per esempio attraverso documenti, è solo la punta dell'iceberg delle conoscenze rilevanti ai fini del business.

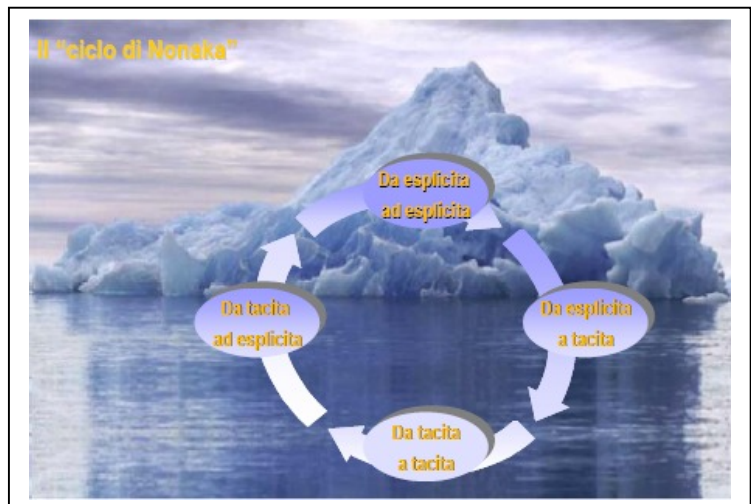
Non a caso, infatti, le grandi società di consulenza mostrano tradizionalmente molta cura verso il processo di gestione del ciclo delle conoscenze, non solo e non tanto tecniche quanto relazionali, fondamentali fra l'altro anche per consentire il miglior riutilizzo dei semilavorati.

Il concetto è sintetizzato nella figura 1, che schematizza il ciclo della conoscenza, o ciclo di Nonaka dal nome di chi lo ha razionalizzato, sintetizzando i riscontri di una serie di esperienze sul campo.

Ci sono due aspetti per noi fondamentali nel ciclo di Nonaka: le conoscenze profonde non vengono capitalizzate se non tramite specifici interventi di esplicitazione, le conoscenze più difficili da esplicitare sono quelle relazionali, qualitative, sintetiche: proprio le conoscenze che sono più preziose per la gestione della relazione con il cliente.

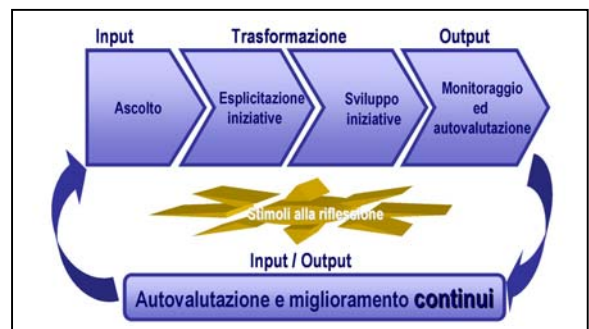
Nel processo commerciale, come in altri processi di business, le conoscenze qualitative e sintetiche servono non più ma almeno prima delle informazioni quantitative ed analitiche.

Per portare alla luce le conoscenze più importanti da trasferire ad un collega per condividere con lui un'esperienza di relazione (4) occorre uno sforzo di "esplicitazione".



Ha senso porre in agenda questo aspetto quando siamo attori a pieno titolo del processo di sviluppo della conoscenza e quando abbiamo consolidato un livello di maturità dei processi più strutturati a livello delle più ambiziose certificazioni internazionali: ci si riferisce ovviamente al CMM.

Per trarre vantaggio dalle conoscenze e dalle esperienze che sono state consolidate su questo tema è necessario rispettare alcuni requisiti tecnici.



Occorre uno specifico linguaggio comune e uno specifico processo di comunicazione che consenta di realizzare, anche sul tema del gestione del processo di relazione con il cliente, come in altri processi più strutturati, un reale percorso di miglioramento continuo: come squadra e come singoli.

⁴ Per fare degli esempi: chi conta in un processo decisionale per certi temi; in che termini ha giocato o gioca nella trattativa; come ci considera e cosa si aspetta da noi: a quali aspetti è più sensibile; come certe soluzioni sono lette o sono state lette in generale nel contesto del cliente; fra le persone che interagiscono con il cliente quali sono più gradite o considerate più affidabili per affrontare certi temi: in sostanza, su cosa si basa la fiducia, quali sono le vere opportunità e criticità e quali le principali priorità della nostra relazione con quel cliente.

Come squadra, perché un percorso di miglioramento continuo del processo di gestione della relazione con il cliente coinvolge certo in prima persona i commerciali, ma anche gli altri colleghi che - per ruolo, esperienza o responsabilità diretta su persone - hanno rilevanza aziendale nel miglioramento continuo del rapporto di business con quel cliente: in fase di prevendita come in fase di esecuzione del contratto.

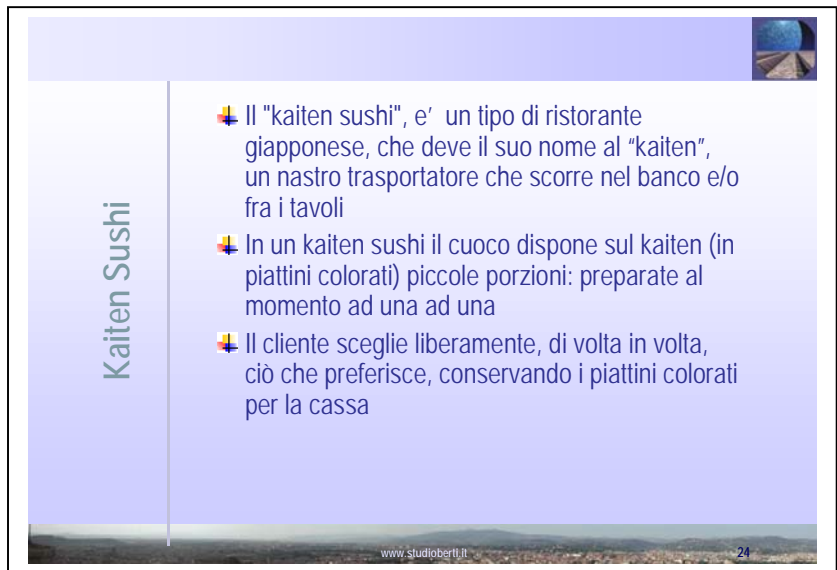
Come singoli, evidentemente: stiamo parlando di ruoli intrinsecamente chiave per il business.

Dalla lettura di questo contesto, effettuata con gli strumenti dell'analisi socio-organizzativa, emergono due requisiti importanti per interventi di tipo formativo finalizzati direttamente al miglioramento del processo di gestione della relazione con il cliente: concretezza/semplificazione e disponibilità (si potrebbe quasi dire umiltà).

Possiamo sintetizzare questi requisiti con una metafora: chi porta avanti un processo formativo di questo tipo deve operare come il cuoco del ristorante giapponese rappresentato a lato:

- fissare con la Direzione il "menù della casa", che rispetti le esigenze specifiche e le esperienze pregresso e/o in corso di sviluppo, da rivedere ed integrare in specifiche riunioni di stato di avanzamento lavori

- produrre poi, di volta in volta, al momento, gli interventi che risultano più graditi ai destinatari le processo formativo: liberi di scegliere o non scegliere gli interventi di volta in volta proposti, tenuti solo a dare risposte su come si sono rapportati con questo processo di miglioramento continuo del comportamento commerciale



Proposta per un' iniziativa nuova di sviluppo e condivisione delle conoscenze a supporto dell'azione commerciale

Definito il contesto e i requisiti metodologici chiave, esporremo ora una proposta operativa, che si indirizza essenzialmente verso due serie di domande principali:

come valorizzare e mettere a fattor comune le esperienze migliori di gestione del processo di relazione con il cliente, per contribuire all'efficacia e tempestività del processo commerciale? Come sviluppare in questo modo le condizioni più opportune per un più ampio e diffuso sfruttamento dei semilavorati, frutto di esperienze anche apparentemente diverse da quelle che si sta proponendo? Come favorire una maggiore fluidità e trasparenza del processo per fare squadra, in fase di pre-vendita e di post-vendita? Come consolidare l'immagine di azienda in grado di fornire in modo

proattivo risposte consulenziali alle esigenze anche latenti del cliente, creandole condizioni per fornire soluzioni ad alto valore aggiunto?

- Come supportare meglio la capacità delle Direzioni di Divisione di percepire in anticipo le tendenze in atto nei clienti e nel mercato di riferimento, attraverso la tempestiva condivisione di riscontri anche qualitativi? Come rendere sistematico il processo di formazione a supporto delle attività commerciali, selezionando, integrando e diffondendo in modo costante le migliori esperienze svolte, in modo da migliorare il ritorno dell'investimento?

La proposta si avvale di una serie di esperienze nei processi organizzativi di esplicitazione e condivisione della conoscenza: maturate da chi scrive e condivise con la Direzione Formazione e Rapporti Istituzionali.

Fra queste esperienze citiamo in particolare l'esperienza EngAge, in corso nella Divisione Finance di Engineering, e di cui parleremo nell'ultima parte dell'articolo. (....)

Obiettivi della proposta - Le domande espresse in premessa già indicano alcuni obiettivi generali del processo che si intende innescare. Gli obiettivi operativi andranno specificati di volta in volta, in modo peculiare per le diverse Divisioni e per i diversi settori che le compongono. Sono definiti alcuni obiettivi intermedi, su cui focalizzare l'attenzione nelle diverse fasi del lavoro in modo da realizzare una specie di roadmap per il raggiungimento degli obiettivi generali.

Il primo obiettivo intermedio sarà quello della definizione dei profili di intervento (6): generale in termini aziendali e specifico per Divisione. (...)

Da questo discende l'approccio più opportuno, cioè la sequenza da indicare fra tre obiettivi intermedi: favorire il processo decisionale strategico, migliorando la qualità di business e la tempestività delle informazioni fornite alla Direzione di Divisione; sostenere l'esplicitazione della conoscenza nell'ambito dei diversi settori per portare tutti verso le migliori pratiche nell'azione verso il cliente tramite l'identificazione di metodi (schemi e definizioni), e tramite momenti di incontro (riunioni strutturate, workshop per la condivisione di esperienze e seminari monografici); permeare i processi operativi con metodologie di esplicitazione e condivisione delle conoscenze

Contenuti della proposta - La proposta si caratterizza come un programma di sviluppo manageriale/organizzativo piuttosto che come un progetto formativo. I suoi contenuti sono espressi essenzialmente in termini di modalità di definizione (e monitoraggio) del profilo di intervento e in termini di criteri di attuazione: i confini dei processi di sviluppo manageriale e organizzativo vanno infatti definiti e controllati in modo rigoroso, ma i processi stessi vanno concretizzati con una tempistica ed una modalità attuativa sostanzialmente "on demand". (....)

La metafora che esprime questo modo di operare (già sperimentato con successo, e che richiede una regia rigorosa) è quella del Kaiten Sushi, dove il "menù della casa" corrisponde a quello che abbiamo chiamato profilo di intervento.

5 Utilizzeremo per comodità il termine "divisione" sia nel caso di Divisioni propriamente dette (es: Finance) che nel caso di società del Gruppo che presidiano un settore di mercato.

6 Potremmo parlare di Master Plan. Il concetto di profilo di intervento quasi equivalente ma più specifico per il tema che trattiamo.

Prossimi passi - I primi passi da compiere sono quelli della definizione dei profili di intervento, contenente: il percorso da sviluppare; la sequenza degli obiettivi intermedi; l'individuazione dei settori su cui operare in prioritariamente ed modo più approfondito; le persone da coinvolgere come "punti di riferimento" per la Divisione e/o per i settori.

Questo richiede: (...)

Restano esterni a questo processo, o almeno alle prime due sottofasi, gli strumenti in senso stretto: cioè i supporti informatici, anche se viene ovviamente valutato il contributo che i diversi strumenti in uso possono dare all'efficienza del processo di sviluppo.

L'eventuale riflessione su una possibile integrazione di strumenti di sviluppo nel processo viene rinviata ad una fase successiva, da avviare eventualmente durante una delle riunioni di monitoraggio durante la fase di diffusione.

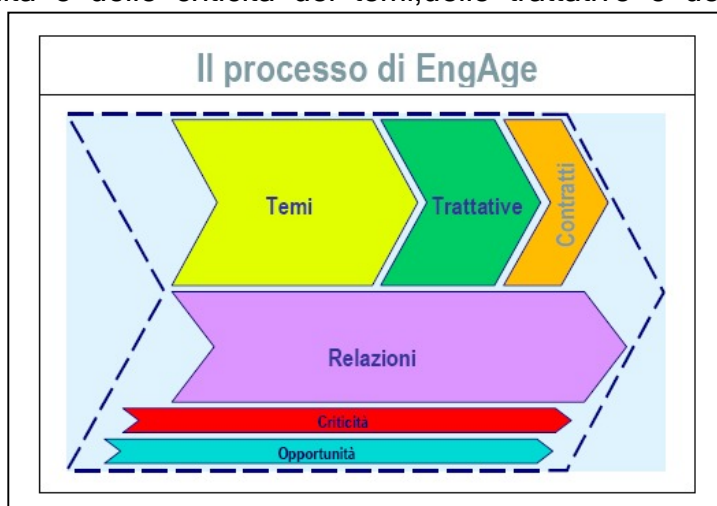
Nello stesso momento si potrà eventualmente valutare l'opportunità di estendere, in forma inizialmente sperimentale, il lavoro dal processo di gestione delle relazioni con il cliente ad altri processi, come quello della pianificazione delle competenze, per favorire ulteriormente la fluidità dei momenti di composizione delle squadre: in fase di pre-vendita come di post-vendita.

L'esperienza EngAGe

Introduzione - EngAge è un gioco di parole fra *impegno reciproco* ed *era di Engineering*, per sottolineare la particolare importanza che assume, nel contesto di mercato in cui viviamo, l'attenzione alla qualità del processo di relazioni con il cliente: inteso in senso ampio come esposto in precedenza.

EngAge è un progetto finalizzato alla crescita della consapevolezza nella gestione del processo di relazione con il cliente, che porta a razionalizzare le priorità attraverso una analisi delle relazioni, delle opportunità e delle criticità dei temi, delle trattative e dei contratti. Un progetto (o meglio un programma) con alcune caratteristiche peculiari:

- in primo luogo si avvale di specifici metodi ma, almeno inizialmente, non di strumenti specifici (7). In figura è rappresentato lo schema utilizzato per la definizione del processo di relazione con il cliente. Ciascuna delle componenti è stata poi ulteriormente definita, ma sempre in termini sostanziali, qualitativi, sintetici



7 Sia per la rilevata disponibilità di strumenti in uso, sia per la sua motivazione essenzialmente "didattica", cioè legata all'apprendimento organizzativo. Lo sviluppo di strumenti ad hoc, ad integrazione di quelli già in uso, è stata attivata solo ad una certa fase di sviluppo del programma, quando ha cominciato ad emergere l'esigenza.

- In secondo luogo favorisce lo spostamento dell'attenzione dei commerciali su aspetti più qualitativi del rapporto con il cliente che non su quelli quantitativi.

EngAge è un'esperienza di apprendimento organizzativo, come tale è sviluppata con un metodo di lavoro basato in sostanza sul modello "a spirale", cioè attraverso successive fasi di realizzazione di prototipi di livello crescente e definizione di confini via via più stringenti.

Hanno fatto eccezione alcune azioni, che per loro natura presentavano un livello di rigidità sufficiente a sconsigliare costanti aggiustamenti in corso d'opera, dette "azioni infrastrutturali".

Nato da un'idea di una delle Direzione Vendite della Divisione Finanza di Engineering (8), il programma ha avuto una prima fase di sperimentazione nel primo semestre di quest'anno che ha coinvolto progressivamente - anche se in diversa misura (9) determinata dalle diverse esigenze ed esperienze - tutte le Direzioni Vendite dalla Divisione Finance, le relative Business Unit nonché i Centri di Competenza di Caridata (Gruppo Engineering).

Nelle varie Direzioni Vendite il lavoro ha previsto la preparazione di metodi, la loro presentazione ed assistenza alla sperimentazione, analisi dei feedback e miglioramento continuo del programma di lavoro, definizione progressiva del programma di lavoro per le fasi successive.

Scopo principale del progetto - EngAge mira a di favorire una maggiore esplicitazione delle conoscenze ed una più tempestiva condivisione delle esperienze nella gestione dei processi e delle attività commerciali. Sullo sfondo di EngAge sta il corpo di conoscenze sintetizzato dal cosiddetto "ciclo di Nonaka", che rende evidente come le conoscenze esplicite, più facilmente e più comunemente trasferite, siano solo la punta dell'iceberg del patrimonio di conoscenze disponibili in azienda.

Sia nella fase di diffusione che in quella di sperimentazione il progetto, che nel 2006 entra in produzione, ha avuto tre obiettivi essenziali, sotto elencati in ordine sostanzialmente di priorità

1. sostenere una più efficace, sistematica e diffusa esplicitazione delle conoscenze nell'ambito delle Direzioni Vendite, per favorire l'azione complessiva verso il cliente

Dimensioni di EngAge nel 2005

- Complessivamente coinvolti una trentina di EngAger, con più incontri con ciascuno entro fine anno e riunioni SAL tipicamente mensili a livello
 - ▶ Direzione Divisione
 - ▶ Direzioni Vendite
- Kick off EngAge il 14 Giugno
 - ▶ Seminario-workshop con tutti gli EngAger
 - ▶ Riunione direzionale
- Analizzati quasi cinquanta clienti, con un numero di temi fra due-tre ed una ventina ciascuno, con due release diverse distinte per
 - ▶ Banche (release uno, una trentina di aree applicative, release due un centinaio fra strutture organizzative e business process)
 - ▶ Assicurazioni (sostanzialmente come sopra)
- Mappate circa trecento relazioni "EngAged"
 - ▶ Dimensione complessiva della cartella EngAge: circa 350 MB
- Realizzati prototipi e definite specifiche Web per passaggio in produzione
 - ▶ Sicurezza delle informazioni
- Sperimentati metodi EngAge su altri processi - chiave
 - ▶ Gestione e sviluppo delle competenze
 - ▶ Pianificazione campagne

8 L'autore intende ringraziare i colleghi con cui ha collaborato nel progetto EngAge: in particolare Claudia Delle Monache, Marianna Guiggiani, Giancarlo Cavaliere: ideatore e primo sponsor del progetto EngAge.

9 Il procedimento di lavoro è partito, coerentemente con gli obiettivi essenzialmente "didattici", dalle aree meno strutturate e/o da quelle preposte ai Clienti di minore dimensione: attualmente ha coperto quasi due terzi del totale, non interessando quindi le aree preposte ad un paio di Clienti "Top".

2. dare maggiore visibilità alla Direzione di Divisione per favorire il processo decisionale strategico
3. rendere possibile una maggiore comunicazione e condivisione di esperienze fra Direzioni Vendite: nel rispetto dei vincoli, delle esigenze e delle opportunità di riservatezza.

Gli obiettivi operativi di EngAge - Gli obiettivi operativi di EngAge, espressi in modo discorsivo, possono essere sintetizzati in:

- migliorare il processo di gestione della relazione col cliente: esplicitando fasi e ruoli; supportando con criteri, modelli, esempi il processo di gestione della relazione con il cliente; favorendo l'attenzione, da parte dei commerciali, anche agli aspetti qualitativi della relazione col cliente (criteri, modelli di reporting); migliorando la comunicazione commerciale al cliente, in termini di ampiezza del portafoglio di temi trattati e di qualità delle presentazioni

- rendere più efficace la comunicazione, migliorando la quella interna fra i commerciali e quella dei commerciali con gli altri colleghi; migliorando anche la comunicazione commerciale al cliente, in termini di ampiezza del portafoglio di temi trattati e di qualità delle presentazioni.

Il progetto si sviluppa per aree ed è rivolto principalmente a quei soggetti che sono già operanti o da coinvolgere nel processo di gestione con il cliente.

Stiamo parlando di due figure essenziali in questo ambito, che chiameremo nel seguito con un nome solo, quello di EngAger. Le figure sono rappresentate da tutti i venditori, che per loro natura seguono e supportano il cliente, e dai tecnici che per ruolo o compito hanno responsabilità aziendali rilevanti nella gestione del processo di relazione con il cliente.

Il metodo di razionalizzazione del processo di gestione della relazione con il cliente sintetizzato dal gruppo di lavoro EngAge e proposto agli EngAger nasce da una serie di riflessioni, che hanno accompagnato tutto il lavoro.

Il progetto EngAge intende apportare un miglioramento significativo nel processo di relazione intrattenute con il cliente, al fine di individuare le migliori pratiche e diffonderle.

A tal fine viene posta in essere un'analisi sul cliente che punta all'individuazione dell'ambito di business e delle aree tematiche su cui si lavora e il grado di soddisfazione del cliente individuando iniziative concrete di miglioramento.

L'analisi svolta ha come obiettivo quello di aumentare la visibilità aziendale per rendere possibile una maggiore comunicazione e condivisione di esperienze al fine di definire obiettivi strategici a medio e a lungo termine.

EngAge ha avuto il pregio di definire metodi e delle terminologie comuni per una lettura qualitativa ed aggregata dei fatti: più adatta quindi alla esplicitazione e condivisione delle conoscenze rispetto alle più diffuse, tradizionali, e supportate, letture quantitative ed analitiche.

La metodologia applicata parte dall'analisi dei temi, delle trattative e dei contratti in essere con il cliente, fino alla definizione delle priorità in questi ambiti, con il pregio di saper dare una denominazione qualitativa, in aggiunta a quella quantitativa già esistente.

Il metodo di lavoro - Il cuore di EngAge è rappresentato dai momenti di incontro: sia ristretti, con l'EngAger ed eventualmente uno o due colleghi (per l'approfondimento su richiesta del metodo piuttosto che per l'esplicitazione dell'EngAge del cliente, o per passaggio di consegne) sia incontri in gruppi: di dimensione e con temi in agenda diversi, ma tutti definiti secondo un canovaccio comune.

La scelta di partecipare al solo incontro collettivo piuttosto che definirne alcuni specifici e tematici è definita con i diretti responsabili, a seconda delle esigenze specifiche dei diversi settori.

Per esempio: un approfondimento specifico e' stato dedicato ai temi che coinvolgono Nuova Trend nell'area "Mercato Banche" (tutte le banche tranne i maggiori gruppi); un approfondimento specifico è stato dedicato alla condivisione di un modello di business del mercato Assicurazioni, atto a favorire la focalizzazione delle azioni di sviluppo di questo segmento di mercato; un approfondimento specifico è stato dedicato alla definizione di un piano di miglioramento continuo da utilizzare come strumento di sviluppo commerciale verso uno dei maggiori clienti di Engineering.

- ✚ Programma di massima delle riunioni EngAge

 - ▶ Interventi espositivi (relazioni degli EngAger piuttosto che docenze monografiche)
 - ▶ Primo dibattito guidato (tavola rotonda / panel discussion fra un gruppo di partecipanti)
 - ▶ Contributo tematico (su elementi di specifico interesse nell'ambito dello stato di avanzamento del programma)
 - ▶ Secondo dibattito guidato (basato su domande/interventi di tutti i partecipanti)
 - ▶ Sintesi finale

Conclusioni

EngAge rappresenta una delle esperienze più interessanti nel campo dell'innovazione e formazione: fra quelle su cui chi scrive ha avuto modo di lavorare, ma anche fra quelle che ha avuto modo di incontrare.

Ad oggi rappresenta sicuramente, nell'ambito della Divisione che l'ha sperimentata, un progetto in grado di entrare in produzione e di avere ulteriori sviluppi. Nel 2006 EngAge va infatti a regime per tutto quanto riguarda la gestione della relazione con il cliente. L'impegno di sperimentazione si focalizza sui processi di gestione dei temi (crediti piuttosto che incassi&pagamenti, per citare due termini fra i più noti), e sui processi di gestione delle competenze, soprattutto funzionali e di business.

A livello più generale è una esperienza specifica: da un punto di vista metodologico ed operativo è opportuno leggerla come una sperimentazione preliminare alla definizione di un processo aziendale di innovazione e formazione a supporto del miglioramento continuo del processo di gestione della relazione con il cliente, da cui si possono trarre, tra l'altro, interessanti semilavorati