

IL CRM IN ITALIA NEL 2016

Dall'indagine condotta da C-Direct Consulting emerge la fotografia della diffusione del CRM nelle aziende italiane, con le aree critiche e di miglioramento. Elisa Fontana, una tra le massime esperte di CRM in Italia, commenta i risultati della ricerca interpretandone il significato alla luce della sua esperienza acquisita in oltre 13 anni di sviluppo di progetti CRM con decine di aziende di settori e dimensioni diverse.



ELISA FONTANA

elisa.fontana@cdirectconsulting.it

La ricerca

C-Direct Consulting, società focalizzata sullo sviluppo del CRM strategico, operativo e analitico, ha realizzato per il secondo anno consecutivo una ricerca sullo stato dell'arte del CRM tra le aziende italiane con l'obiettivo di monitorare e comprendere i principali trend, le aree critiche e di miglioramento di un'area di business fondamentale ma allo stesso tempo complessa per la sua trasversalità.

La ricerca ha in particolare approfondito i seguenti aspetti:

- posizionamento dell'area CRM all'interno dell'azienda
- conoscenza della customer base
- diffusione dei software CRM e aree di utilizzo
- cultura del dato
- aree critiche e di miglioramento
- trend e opportunità

La partecipazione è stata molto significativa anche quest'anno. 260 aziende hanno risposto al questionario online, a conferma del forte interesse da parte del management aziendale su questo tema. Sono sia aziende di piccole dimensioni sia medio-grandi che hanno aderito all'indagine: il 55% ha più di 50 dipendenti, il 50% ha un fatturato superiore a 10 milioni di €. È molto significativa la dislocazione geografica dei rispondenti: nell'82%

dei casi, la sede principale dell'azienda si trova nel Nord-Italia. Centro, Sud e Isole hanno aderito in misura molto limitata, a conferma di una minore focalizzazione del management di queste regioni italiane sul CRM, che risulta essere ancora poco diffuso soprattutto come piattaforma tecnologica.

Hanno risposto in prevalenza Responsabili dell'area Marketing (26%), Direttori Generali (19%), Responsabili Vendite (18%), responsabili CRM (12%).

Altro dato significativo è la prevalenza netta di aziende che operano nel B2B: il 68% del panel. Il contesto sempre più difficile e competitivo ha sicuramente spinto molte aziende B2B a cercare di ottenere maggiore efficienza nei processi di acquisizione e gestione del cliente, integrando agli ormai consolidati sistemi gestionali, tecnologie CRM che consentano migliori performance dell'area sales, marketing e post-vendita. Le aziende B2C hanno invece un grado di maturità maggiore e già da anni hanno adottato al loro interno il CRM come tecnologia e filosofia di business.

Un'area aziendale che ancora deve affermarsi

Nonostante ormai da diversi anni il CRM sia un'area che per molte imprese è sentita come prioritaria per migliorare i propri processi interni di gestione della relazione con i clienti e delle informazioni, solo il 44% dei rispondenti dichiara che il CRM è consolidato e operativo all'interno della loro azienda (Figura 1).

Non è sicuramente un dato positivo perché conferma quella che a mio parere è la principale criticità nell'affer-

All'interno della vostra azienda, il CRM è:



Figura 1

marsi del CRM come filosofia di business e cultura del cliente: la carenza di risorse e competenze interne in grado di coordinare e monitorare attività e processi trasversali che impattano sulle relazioni e interazioni con la Customer Base, valorizzandone e interpretandone risultati e indicatori.

Ma non sono l'unica a pensarlo: coloro che non hanno ancora implementato il CRM ritengono che avrebbero bisogno in primo luogo di maggiori competenze interne per riuscire a svilupparlo. Coloro che invece l'hanno già implementato ritengono che la disponibilità di maggiori competenze contribuirebbe a migliorare le performance del proprio CRM subito dopo la maggiore integrazione tra i sistemi.

Aumenta il supporto della tecnologia

Se il CRM stenta a decollare da un punto di vista organizzativo, dei significativi miglioramenti ci sono invece rispetto al 2015 sul fronte tecnologico. Dalla ricerca dell'anno scorso emergeva infatti che il 70% delle aziende archiviava i propri dati in più database e solo il 27% in un database univoco.

Quest'anno il trend è notevolmente migliorato (Figura 2): il 57% dichiara di archiviare dati, informazioni e interazioni relative alla Customer Base in più file o sistemi di archiviazioni, il 40% li archivia invece in un'unica base dati.

È un risultato molto importante perché il primo passo per poter utilizzare efficacemente i dati relativi ai contatti di clienti esistenti e potenziali, approfondendone progressivamente la conoscenza, è proprio la creazione di un **database univoco** delle anagrafiche.

I dati dei clienti esistenti e potenziali sono archiviati in:



Figura 2

Il secondo passo è quello di dotarsi di una piattaforma CRM che funga non solo da database ma anche da facilitatore dei processi aziendali e della condivisione delle informazioni.

Quante sono le aziende che quest'anno hanno dichiarato di avere una piattaforma CRM (Figura 3)? Il 73% dei rispondenti. Il 13% in più rispetto al 2015 (60%).

Abbiamo voluto approfondire meglio lo stato di avanzamento dell'implementazione dei software perché i progetti CRM hanno talvolta una durata considerevole e i tempi si dilatano non tanto a causa di problematiche tecnologiche quanto soprattutto di dinamiche interne aziendali. Sul totale di coloro che hanno un sistema CRM, il 52% è

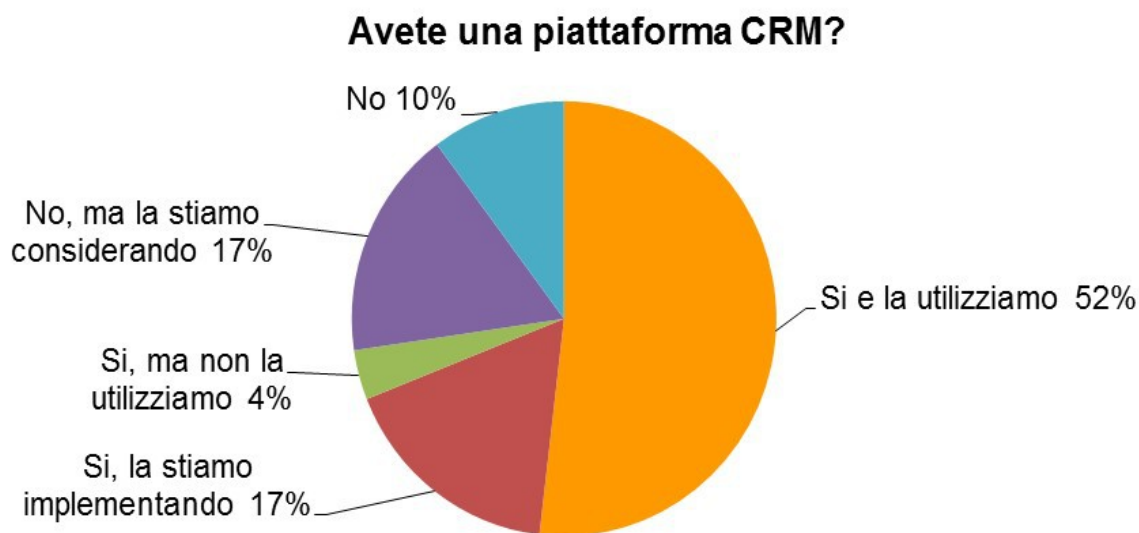


Figura 3



Figura 4

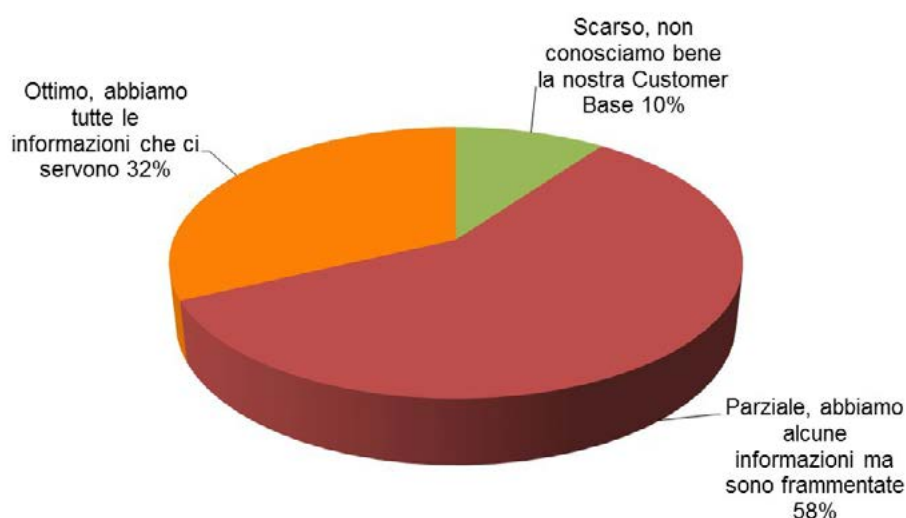


Figura 5

operativo e lo utilizza, il 17% lo sta implementando, il 4% non lo utilizza più.

Solo il 27% dei rispondenti non ha un sistema CRM (contro il 40% del 2015). Tra questi, il 17% sta valutando di dotarsene.

Ci stiamo quindi avvicinando gradualmente alla diffusione del CRM nei mercati più maturi, quali gli USA, dove il 91% delle aziende con più di 11 dipendenti ne è provvisto e lo utilizza.

I principali software utilizzati

Anche quest'anno si conferma la tendenza a sviluppare internamente la propria soluzione CRM: il 18% dei rispondenti ha optato per questa scelta (Figura 4), preferendo ai software standard presenti sul mercato delle soluzioni costruite in-house e quindi tendenzialmente più personalizzate e adatte alle esigenze interne.

Tra i principali vendor, si conferma al primo posto Sugar CRM. Il grande cambiamento rispetto al 2015 è però la crescente diffusione di Oracle, che dal 4° posto dell'anno scorso risulta essere nel 2016 il 2° software vendor più diffuso, seguito da Microsoft Dynamics CRM e da Salesforce. I sistemi maggiormente presi in considerazione invece dalle aziende che ancora non hanno un CRM sono Sugar

CrM, Microsoft Dynamics e Salesforce, in uguale misura (28%). Seguono i CRM sviluppati internamente (19%), SAP (12%) e V-Tiger (9%). Oracle in questo caso perde posizioni: se nel 2015 era il 4° software vendor considerato dalle aziende che stavano valutando una soluzione da acquistare, nel 2016 scende in classifica e si posiziona assieme a Zoho e IBM.

La cultura del dato e del cliente

Un'altra area critica, oltre a quella del consolidamento organizzativo e delle competenze interne, è sicuramente quella relativa alla valorizzazione del dato e della conoscenza del proprio cliente. Diminuisce addirittura la percentuale di aziende che analizzano regolarmente i dati che archiviano. Erano il 56% nel 2015, nel 2016 sono scese al 49%. Sono aumentate parallelamente le aziende che analizzano i propri dati in modo destrutturato, quindi saltuariamente o solo per alcune iniziative spot. Le conseguenze di questa debole cultura del dato è una limitata conoscenza del proprio cliente: solo il 32% di aziende dichiara infatti di monitorare tutte le informazioni che servono per avere un ottimo livello di conoscenza della propria customer base (Figura 5). Il 59% ne ha una conoscenza parziale, il 9% addirittura scarsa.

Quali risultati avete ottenuto con il CRM?



Quali risultati vi aspettate dal CRM?



Figura 6

Quali sono le opportunità sulle quali la vostra azienda si sta orientando per gestire più efficacemente il Cliente ed essere più competitivi sul Mercato?

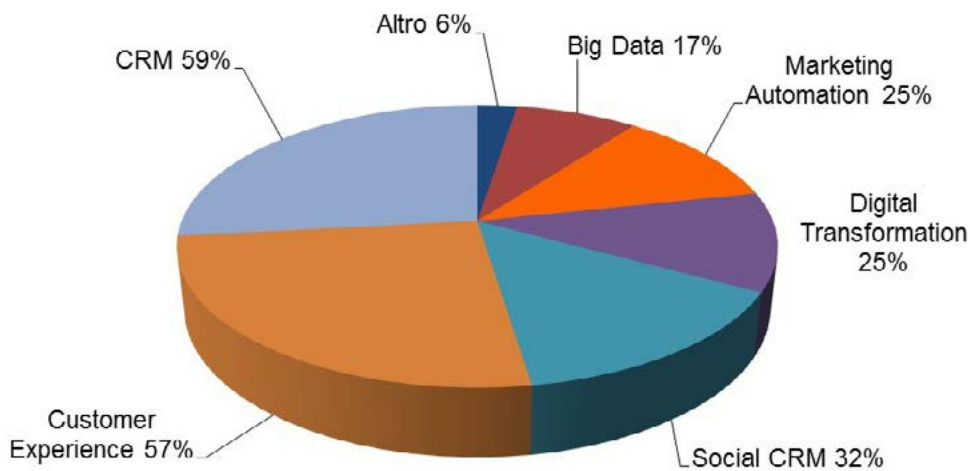


Figura7

L'orientamento rimane quindi prevalentemente verso il prodotto piuttosto che verso il mercato: il grado di maturità nell'analisi di indicatori di vendita (Business Intelligence) è abbastanza elevato in Italia, mentre rimane debole quello sugli indicatori di Customer Intelligence. Le conseguenze sono molteplici: da un lato di non tenere sotto controllo dei cambiamenti importanti a livello di clienti o potenziali clienti che potrebbero rappresentare dei rischi per l'andamento delle vendite; dall'altro di non intravedere delle opportunità che potrebbero invece contribuire a migliorare le performance commerciali.

MISURARE, CAPIRE, ADATTARE sono leve fondamentali per essere competitivi in un contesto dinamico come quello odierno, ma si deve ripartire da una cultura del dato e del cliente per farne un approccio consolidato nelle nostre imprese.

Risultati ottenuti e risultati attesi

Abbiamo chiesto a coloro che hanno già un CRM quali risultati hanno ottenuto e a coloro che invece ancora non ce l'hanno o che lo stanno implementando, quali risultati si aspettano (Figura 6).

Maggiore conoscenza della customer base, condivisione dei dati e delle informazioni, maggiore efficienza e automizzazione nei processi di gestione del cliente sono i principali risultati e benefici che si ottengono o ci si aspetta di ottenere dal CRM.

Il 32% dei rispondenti però non misura i risultati delle iniziative e dei processi CRM; il 68% li analizza ma di questi il 37% non è grado di valutare se il ROI è positivo o negativo.

Le opportunità

Abbiamo chiesto al management su quali opportunità si stanno orientando le loro aziende per gestire più efficacemente il Cliente ed essere più competitivi sul Mercato (Figura 7).

Le principali 3 priorità emerse sono: CRM (59%), Customer Experience (57%), Social CRM (32%). Seguono Digital Transformation, Marketing Automation, Big Data. Il dato che mi colpisce maggiormente è che il CRM sia la prima opportunità citata, quando dovrebbe invece essere un'a-

rea ormai consolidata visto che sono più di 15 anni che le aziende si stanno strutturando per cercare di implementarlo e farne un'area di business operativa. È un risultato che trovo sicuramente singolare ma del tutto coerente con quanto emerge complessivamente dall'Osservatorio. È positivo anche che la Customer Experience sia in seconda posizione. Non basta infatti gestire bene il cliente ma è necessario che abbia un'esperienza positiva e che sia soddisfatto per assicurarsene la fedeltà e la profittabilità.

Conclusioni

Una delle evidenze più significative che emergono dall'Osservatorio 2016 rispetto alla ricerca del 2015 è la velocità di diffusione della tecnologia rispetto alla lentezza delle aziende di adattare la propria organizzazione e assorbire la cultura del CRM.

Se il 73% dei rispondenti ha implementato o sta implementando una piattaforma tecnologica per gestire meglio dati, iniziative e processi relativi alla Customer Base, troppe sono ancora le aziende che non hanno identificato al loro interno delle risorse per presidiare il CRM con responsabilità ben definite e competenze consolidate.

La responsabilità dell'area CRM è infatti affidata soprattutto al Marketing, seguita dall'area Commerciale e dall'IT. Ma il 42% delle aziende rispondenti ha più aree aziendali responsabili del CRM e questo rischia di indebolirne il posizionamento e il ruolo che essendo trasversale a più processi necessita invece di avere un peso di rilievo e un commitment che lo sostenga.

Le famose 3 P, Persone-Politiche-Processi, che spesso sono fattori critici perché determinano la scarsa adozione del CRM o addirittura il fallimento dei progetti, emergono quindi anche dall'Osservatorio 2016 come elementi chiave da considerare parallelamente alla tecnologia. Infatti, senza una strategia chiara, una cultura orientata al dato e al cliente, processi e ruoli ben definiti, i software CRM da soli non sono sicuramente in grado di migliorare l'efficienza dell'azienda e la conoscenza del cliente.

La tecnologia è un facilitatore ma non risolve i problemi interni.