

Oltre il 70% dei progetti CRM fallisce!

Si investe molto in tecnologia, ma non si mettono a punto piani che prevedano una strategia, degli obiettivi e la revisione dei processi aziendali. Quali sono i fattori chiave che portano al successo dei progetti di Customer Relationship Management?



ELISA FONTANA

Avete letto bene: tra il 70 e l'80% dei progetti CRM fallisce. È un dato che fa riflettere.

Da alcuni anni il CRM rappresenta infatti un investimento strategico per le aziende: secondo

Gartner la spesa mondiale per il CRM è aumentata nel 2012 rispetto al 2011 del 12,5% e per il 2013 e 2014 si prevede addirittura che gli investimenti in software CRM supereranno quelli relativi ai sistemi gestionali. Le aziende stanno forse investendo male i propri budget IT?

Ma non solo il tasso di fallimento dei progetti CRM è estremamente elevato: vi è anche una scarsa penetrazione in termini di utilizzo. Appena il 15% degli utenti dell'azienda infatti ha una licenza per poter accedere alla soluzione ma soprattutto il 46% delle postazioni non viene usato.

Investire in tecnologie che talvolta costano decine di migliaia di euro per poi avere meno della metà dei potenziali utilizzatori che se ne servono necessita di una riflessione sugli elementi che comportano il successo o meno di un progetto CRM.

Perché i progetti CRM falliscono?

Principalmente a causa delle cosiddette "3 P": persone, politiche e processi. Quasi mai a causa della soluzione tecnologica scelta.

Personale e politica: occorrono innanzitutto le competenze (personale) e il commitment del management (politica) per definire una corretta strategia e gli obiettivi che l'azienda si pone in termini di gestione del cliente. L'errore che spesso viene fatto è di aspettarsi che sia il software a risolvere tutti i limiti organizzativi interni.

Processi: è poi fondamentale mappare e ridefinire i processi aziendali impattati. Il CRM coinvolge numerose funzioni aziendali a contatto con il cliente acquisito e potenziale: customer care, marketing, IT, area commerciale, punti vendita, web. È necessario che le diverse aree e i relativi processi siano integrati sia a livello organizzativo - facilitandone scambi e interazioni - che di sistema tecnologico - integrando i

dati e le informazioni all'interno di una soluzione univoca. Per quanto riguarda le soluzioni tecnologiche presenti sul mercato sono complessivamente tutte in grado di supportare i principali processi di gestione del cliente. Differiscono tra loro per usabilità, possibilità di customizzazione, modelli di pricing e altre variabili, ma non sono determinanti nel successo o meno di un progetto CRM.

Condivido appieno la citazione di un noto dirigente del Gartner Group: "Un programma di gestione delle relazioni con i clienti dipende per il 45% dalla leadership dei dirigenti, per il 40% dall'attuazione della gestione di progetto e per il 15% dalla tecnologia". Quindi persone, politica e processi innanzitutto. La tecnologia è solo la punta dell'iceberg.

Il 30% di progetti CRM però funzionano

Ho provocatoriamente iniziato questo articolo con il dato relativo ai progetti CRM che falliscono perché spesso mi confronto con aziende che decidono di investire nel software senza aver preventivamente definito in modo chiaro i propri obiettivi di business e i benefici che si desiderano ottenere dalla tecnologia.

Ma non bisogna dimenticare che è la tecnologia che si deve adattare al business per renderlo maggiormente efficiente, e non è il business che adatta i suoi processi in base al funzionamento dell'infrastruttura tecnologica. In questo secondo caso, ovvero quando l'utente business non identifica nel software un supporto efficace per il suo lavoro quotidiano, si ricade in quel 46% di postazioni CRM che non vengono usate.

Quali sono allora i fattori chiave di successo principali per entrare a far parte di quel 30% di aziende che riescono ad ottimizzare al meglio i loro investimenti in CRM?

1. Competenze di business e tecniche
2. Commitment del management
3. Strategia e obiettivi chiari e condivisi
4. Processi e organizzazione aziendale customer centric
5. Soluzione CRM flessibile e personalizzabile

6. Project Management efficace di tutti gli attori interni ed esterni
7. Change management e formazione

Le fasi progettuali: dall'analisi dei bisogni al change management

Lo sviluppo di un progetto CRM sia in termini organizzativi che tecnologici è complesso in quanto impatta diverse aree trasversali all'azienda. Ogni fase è propedeutica a quella successiva. Vediamo quali sono le tappe principali.

- 1 Una **prima fase progettuale** consiste nell'analisi della situazione esistente in termini di fonti dati, canali di contatto, funzioni aziendali a contatto con il cliente, processi, dati e informazioni generati, database e sistemi tecnologici. È importante partire dall'as-is per definire una proposta strategica che non stravolga le dinamiche aziendali ma che identifichi delle opportunità di miglioramento e ottimizzazione delle stesse.
- 2 La definizione della strategia e degli obiettivi che ci si prefigge in termini di miglioramento di gestione del cliente costituisce la **seconda fase di sviluppo progettuale** ed è fondamentale per ottenere il commitment del management e le risorse necessarie in termini di budget e competenze.
- 3 Una **terza fase** consisterà poi nel definire le funzionalità, i requisiti e l'architettura della soluzione CRM, elementi che consentiranno di individuare il software più in linea con i propri bisogni.
- 4 La **quarta fase**, lo sviluppo tecnico, è la più complessa e delicata. È fondamentale che le personalizzazioni del sistema siano coerenti con i requisiti di business. Utilizzatori finali e tecnici dovrebbero lavorare a stretto contatto per verificare che il sistema sia in linea con le aspettative dell'utente.



I dati pregressi andranno inoltre preparati: la pulizia e arricchimento degli stessi consentirà di partire da una base consistente di dati sulla customer base e quindi di capitalizzare l'effort di precedenti iniziative di database building.

5 La **quinta e ultima fase** è cruciale per il successo del progetto. Non basta infatti aver implementato il software: gli utenti devono riconoscerne il valore e farne uno strumento di lavoro quotidiano. Formazione e iniziative di change management sono molto importanti in questa fase per vincere la resistenza al cambiamento che un sistema come il CRM spesso comporta.

Software o filosofia di business?

Ed ora che abbiamo un sistema CRM, con al suo interno le informazioni relative alla contact history dei clienti e alle loro caratteristiche, gli utenti lo utilizzano e ne sono soddisfatti, cos'altro ci resta da fare? Siamo in realtà solo al punto di partenza: la strategia marketing e commerciale dell'azienda dovrà essere finalizzata a massimizzare le interazioni con la customer base e a costruire, mantenere e ottimizzare le relazioni con i clienti per aumentarne il valore nel tempo. Il Customer Service dovrà fornire un'eccellente customer experience e contribuire ad arricchire la customer knowledge. Solo con una cultura orientata alla conoscenza del cliente per migliorarne costantemente la sua esperienza, il CRM non sarà più un semplice software ma una vera e propria filosofia di business.

"Ricordate che ogni concorrente può copiare: la vostra strategia di business, il vostro vantaggio competitivo, la vostra strategia marketing e commerciale, le vostre scelte di IT. Ma nessuno potrà copiare la vostra conoscenza e le relazioni con i Vostri Clienti"

