

Lo stato dell'arte del CRM in Italia

Qual è il grado di maturità delle aziende da un punto di vista strategico, operativo e tecnologico nella gestione del CRM? L'ownership interna dell'area CRM, le competenze necessarie, i processi aziendali da integrare, l'organizzazione dei dati, la definizione degli obiettivi attesi e il ritorno economico dell'investimento, sono alcuni degli aspetti che influenzano il successo sia della fase progettuale che della fase in cui il CRM diventa operativo.



ELISA FONTANA

elisa.fontana@cdirectconsulting.it

La ricerca

C-Direct Consulting, con il patrocinio di CMI Customer Management Insights e ADICO, ha realizzato un Osservatorio CRM con l'obiettivo di approfondire come le aziende italiane gestiscono la loro Customer Base. La ricerca ha evidenziato lo scenario attuale e i trend previsti nel 2015 focalizzandosi in particolare sui seguenti temi:

- archiviazione, conoscenza e interpretazione dei dati aziendali
- software CRM: quali, aree di utilizzo, soddisfazione, trend
- aspetti organizzativi e processi aziendali impattati
- misurazione dei risultati e del ROI
- aree critiche e opportunità

La ricerca è stata realizzata con l'intento di far luce su alcuni aspetti di un'area di business sempre più prioritaria ma che ancora stenta a posizionarsi all'interno delle aziende e a dimostrare un ritorno sull'investimento significativo.

La realtà italiana appena molto frammentata nella gestione della relazione con il cliente esistente e potenziale: i dati aziendali sono spesso dispersi tra più aree e sistemi tecnologici, la conoscenza del cliente è parziale, l'ownership dell'area CRM spesso fa capo a più attori (Marketing, IT, Sales, Customer Service), le licenze del software sono

talora inutilizzate per mancanza di competenze sia tecniche che di business.

Il panel dei partecipanti

Le risposte all'Osservatorio sono state molto positive, confermando il forte interesse e la grande attenzione da parte del management aziendale su questo tema. Oltre 250 aziende infatti hanno aderito all'indagine completando il questionario.

Hanno risposto in prevalenza Responsabili dell'area Marketing (22,5%), Vendite (19,5%) e Direttori Generali (17,5%) di imprese localizzate prevalentemente nel Nord (78%) e nel Centro (16,4%), mentre solo il 5% dei rispondenti risiede nel Sud o nelle Isole.

La distribuzione per settore di appartenenza evidenzia una prevalenza di aziende del settore Telecomunicazione/ICT (22,7%), Manufacturing (8,2%), Assicurazioni e Banche (8,2%) ma emerge un interesse per il CRM trasversale a tutti i settori merceologici. In particolare sono le imprese che operano nel B2B (66,2%) quelle che attualmente prestano maggiore attenzione al CRM. Le aziende che si rivolgono ad un mercato B2C (28%), infatti, presentano uno scenario più maturo in termini di adozione di una strategia e di tecnologie CRM, mentre le aziende B2B hanno avvertito negli ultimi anni la necessità di dotarsi di strumenti per gestire meglio i processi commerciali, post-vendita e in misura crescente i processi e le iniziative di marketing sempre più necessarie per emergere in un contesto fortemente competitivo.

Un'esigenza prioritaria: il database univoco

Il difficile contesto economico degli ultimi anni ha portato alla luce l'esigenza da parte del management di migliorare l'efficienza di numerosi processi interni, riducendone progressivamente i costi e misurando i risultati dei propri investimenti con l'obiettivo di massimizzarne i ritorni. Una migliore gestione delle relazioni e interazioni con la propria customer base è diventata una priorità per le imprese, i cui sforzi per conquistare nuovi clienti e mantenere quelli già acquisiti sono notevolmente aumentati sia da un punto di vista commerciale che di marketing.

Le aziende hanno iniziato a valorizzare maggiormente un patrimonio al quale non sempre hanno prestato attenzione: i dati e le informazioni sui loro clienti esistenti, sulle opportunità di vendita, sui prospect. Da questo nasce la forte crescita del CRM. La prima area critica che un sistema CRM permette di migliorare è infatti proprio la frammentazione dei dati e della contact history tra le diverse aree e funzioni aziendali.

Dai risultati dell'Osservatorio (fig. 1) emerge che il 70% delle aziende archivia i propri dati in più database: in primo luogo nel sistema gestionale (61%), seguito dal CRM (60%), da file excel o access (53%), da piattaforme di email marketing (21%).

Le conseguenze di questa frammentazione di dati e informazioni sono molteplici:

- mancanza di una contact history univoca tra il cliente e l'azienda, con i suoi numerosi touchpoint
- molteplicità di attori interni ed esterni che comunicano e si relazionano in modo non sempre omogeneo con clienti e prospect
- rischio di comunicazioni incoerenti da parte del Brand
- rischio di perdita di opportunità di vendita o di clienti acquisiti

- impossibilità di avere una visione d'insieme della propria Customer Base
- analisi parziali dei risultati delle azioni
- gestione non efficiente della privacy
- processi manuali a elevato rischio di errore
- in generale, una conoscenza del cliente limitata e spesso alterata

L'utilizzo di tecnologie CRM

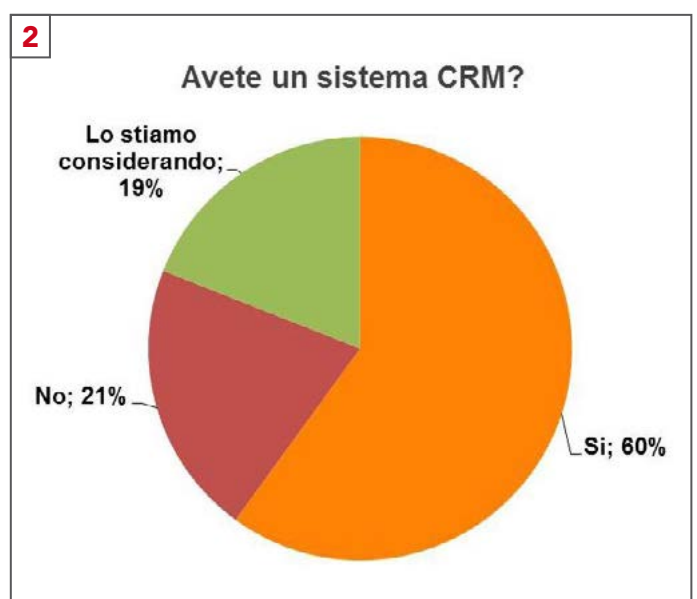
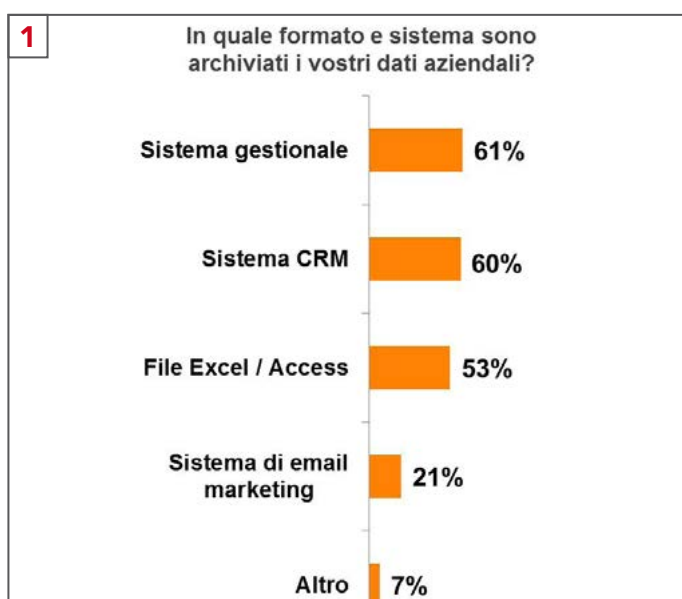
Il 60% delle aziende che hanno aderito all'Osservatorio ha già un sistema CRM (fig. 2): operano in prevalenza in un contesto B2B (62%) e B2B2C (68%), e sono di dimensioni medio-grandi. Le aziende B2C con un software CRM rappresentano il 57% dei rispondenti.

Il 40% ha dichiarato di non avere un sistema CRM, principalmente perché le priorità aziendali sono altre (52%) o perché l'investimento necessario è troppo elevato (33%). Tuttavia, il 19% di questi sta valutando quale sistema acquisire: si tratta soprattutto di aziende di medie e piccole dimensioni che operano principalmente nei settori Retail, Automotive, Chimica/Farmaceutica e Utilities, tutti settori nei quali è necessario migliorare l'efficienza dei processi soprattutto a livello commerciale.

La scelta del software

La maggior parte delle aziende (40%) ha costruito e adattato il proprio CRM in-house. SugarCrm è invece il software vendor maggiormente diffuso nelle imprese rispondenti (28%), seguito da Salesforce, Microsoft Dynamics CRM (12%) e Oracle (10%), quest'ultimo più presente nelle imprese che operano nel B2C.

Tra le aziende che invece stanno valutando un software, Salesforce è preso in considerazione nel 29% dei casi, seguito da MS Dynamics (24%) e SugarCrm (21%).





SAP è in fase di valutazione da parte del 14% dei rispondenti, superando Oracle (12%).

Si conferma anche in questo caso una prevalenza di aziende che stanno valutando di costruire il proprio CRM direttamente al loro interno (38%).

Le evidenze dell'Osservatorio confermano i dati di mercato a livello globale, che vedono Salesforce, Microsoft Dynamics CRM e SugarCRM i 3 software di CRM operativo più diffusi. (fig. 3)

Un'area trasversale a più processi aziendali

Quale area aziendale deve essere responsabile della strategia, delle iniziative e della gestione del sistema? È una questione da sempre controversa. Il CRM è spesso un progetto inizialmente sponsorizzato dal management aziendale che incarica l'area ICT di portarlo a termine e che quindi assume in una prima fase un'impronta più tecnologica che di business. Tuttavia, emerge rapidamente la necessità di coinvolgere gli utilizzatori finali per capirne gli obiettivi strategici, i bisogni, i processi e adattare conseguentemente il software alla loro operatività quotidiana. Secondo i dati dell'Osservatorio (fig. 4), nelle realtà aziendali italiane, il CRM è in prevalenza sotto la responsabilità dell'area Marketing (52%), seguita dalle Vendite (30%). Nel 24% dei casi fa capo all'ICT mentre solo nel 17% è sotto la Direzione del Customer Service, in prevalenza nelle imprese B2C. Due dati sono molto interessanti:

- per il 24% delle imprese rispondenti, il CRM è una divisione che risponde direttamente alla Direzione Generale. È una scelta organizzativa delle aziende con un'elevata maturità in termini di orientamento al cliente, in quanto si attribuisce al CRM un ruolo centrale e trasversale rispetto alle altre aree di business conferendogli la responsabilità della strategia e dei risultati delle iniziative rivolte al consumatore;
- in numerose realtà, la responsabilità del CRM fa capo a più divisioni interne: l'area di business principale utilizzatrice e l'area ICT a supporto (fig. 4).

I processi aziendali per i quali è più diffuso l'utilizzo del CRM sono in primo luogo quelli dell'area commerciale, seguiti dal Marketing, l'area che negli ultimi anni ha sentito maggiormente la necessità di adottare una strategia e strumenti CRM soprattutto a causa della crescita pro-



gressiva di dati generati dai canali digitali. Da notare che si registra un'elevata percentuale di aziende che hanno intenzione di implementare il CRM per l'area e-commerce (47%).

I risultati

La trasversalità del CRM su più processi di business comporta un grado di complessità elevato nel misurare e dimostrare sia il ritorno d'investimento della fase progettuale sia i risultati delle iniziative nella fase operativa.

Dall'Osservatorio (fig. 5) emerge che il 72% delle aziende misura i risultati delle iniziative CRM. Per il 34% di queste il ROI è positivo, per il 5% è invece negativo. Il 33% monitora e misura i risultati delle azioni ma non è in grado di valutarne l'effettivo ritorno d'investimento. È il caso, per esempio, di quelle aziende che non riescono a risalire all'acquirente finale e quindi a stabilire la conversione in vendita delle azioni; ma è anche il caso di numerose aziende medio-grandi che misurano i risultati, ma che hanno maggiore difficoltà rispetto alle piccole imprese nel calcolare il ROI, in particolare a causa della numerosità di funzioni aziendali interne ed esterne che partecipano alla realizzazione delle iniziative, con una conseguente frammentazione di indicatori e costi di pertinenza.

Tra i principali benefici che hanno ottenuto le aziende che utilizzano il CRM con regolarità emerge in primo luogo l'aver ottenuto una migliore gestione della relazione con clienti e prospect (33%), in particolare per le aziende B2C. Seguono la maggiore condivisione dei dati tra le aree aziendali per il 28% dei rispondenti, una maggiore efficienza dei processi interni ed esterni (16%) e una migliore conoscenza della customer base (14%)

Le aree critiche

Una percentuale molto elevata di progetti CRM fallisce o non raggiunge gli obiettivi prefissati, secondo gli ultimi dati dal 30 al 60%. Quali sono le cause? Principalmente le cosiddette "3 P": persone, politiche e processi. Le soluzioni tecnologiche presenti sul mercato non sono invece determinanti nel successo o meno di un progetto CRM: sono complessivamente tutte in grado di supportare i principali processi di gestione del cliente. La soddisfazione relativa al loro utilizzo dipende soprattutto da come sono state adattate e integrate alla realtà dell'azienda per soddisfare i bisogni degli utenti e dei processi di business. I dati dell'Osservatorio lo confermano (fig. 6): la principale criticità è legata alla mancanza di adeguate skills in ambito CRM. Circa la metà delle aziende, infatti, avverte la necessità di incrementare le competenze interne (46%). Anche il Commitment del management è un'area critica (28%), al pari del budget disponibile. Il supporto della Direzione ICT o del business sono altri punti deboli per ottimizzare la performance del CRM. Si confermano quindi le "3 P": persone, politiche e processi sono fattori chiave di successo di un progetto CRM. Un software più performante è invece una criticità per solo il 20% dei rispondenti.

Conclusioni e opportunità

Il principale trend che emerge dall'Osservatorio conferma una crescente diffusione del CRM tra le aziende italiane anche se in misura minore rispetto ad altri mercati più maturi quali gli USA, dove il 91% delle aziende con più di 11 dipendenti lo utilizza.

Salesforce, Microsoft Dynamics CRM e SugarCRM risultano essere i 3 software attualmente più utilizzati ma anche quelli maggiormente presi in considerazione dalle aziende

de che stanno valutando quale tecnologia scegliere. La diffusione e lo sviluppo di un software proprietario rappresenta una scelta ancora molto diffusa nonostante la crescita di soluzioni cloud.

Emerge l'importanza degli aspetti organizzativi interni: il CRM non può essere un'area di business la cui responsabilità fa capo a più divisioni aziendali perché i rischi di conflitti e inefficienze sono elevati. È soprattutto l'area marketing che attualmente lo gestisce, ma le imprese con un grado di maturità maggiore in termini di orientamento al cliente creano una divisione dedicata, trasversale a più aree di business, e che risponda direttamente alla Direzione Generale.

La cultura del dato è ancora poco diffusa: solo la metà delle aziende analizza regolarmente i dati dei propri clienti; critica è anche la misurazione puntuale dei risultati delle azioni e del ROI del CRM. L'analisi del patrimonio informativo che l'azienda raccoglie sulla propria customer base rappresenta indubbiamente una grande opportunità di miglioramento per riuscire a valutare i propri investimenti e a migliorare la propria efficienza.

Infine, le competenze: emerge che sono poche e non sufficienti ed è la principale area critica indicata dalle aziende. Il responsabile CRM deve conoscere più processi aziendali ed essere in grado di integrarli, capire come la tecnologia può aumentarne l'efficienza, interpretare i dati e i risultati, ma anche identificare le azioni di change management interne necessarie ad ottimizzare i processi e diffondere una cultura del cliente che contribuisca a massimizzarne l'experience.

L'Osservatorio CRM 2015 è disponibile al seguente link:
<http://www.cdirectconsulting.it/osservatorio-crm-2015>

