Comportamenti cliente/venditore: la sfida in continua evoluzione

Migliorare l'efficacia della vendita in un mercato condizionato dal cliente

CSO Insights
Measuring Effectiveness
Chief Sales Officer

Copyright © 2011 CSO Insights
Tutti i diritti riservati.

Terms & Conditions

Printed in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be produced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher except in the cases of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For additional information, contact CSO Insights, 4524 Northfield Court, Boulder, CO 80301, Phone: (303) 521-4410, email: jim.dickie@csoinsights.com.

The reader understands that the information and data used in preparation of this report were as accurate as possible at the time of preparation by the publisher. The publisher assumes no responsibility to update the information or publication. The publisher assumes that the readers will use the information contained in this publication for the purpose of informing themselves on the matters that form the subject of this publication. It is sold with the understanding that neither the authors nor those individuals interviewed are engaged in rendering legal, accounting, or other professional service. If legal or other expert advice is required, the services of a competent professional should be sought. The publisher assumes no responsibility for any use to which the purchaser puts this information.

All views expressed in this report are those of the individuals interviewed and do not necessarily reflect those of the companies or organizations they may be affiliated with, including CSO Insights, Insight Technology Group, or Sales Mastery. All trademarks are those of their respective companies.

Termini e condizioni

Stampato negli Stati Uniti d'America. Eccetto quanto concesso dalla legge sul copyright degli Stati Uniti del 1976, nessuna parte di questa pubblicazione può essere prodotta o distribuita in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, né archiviata in una banca dati o in un sistema di recupero senza previa autorizzazione dell'editore, tranne nei casi di brevi citazioni incorporate in articoli e recensioni critiche. Per ulteriori informazioni contattare CSO Insights, 4524 Northfield Court, Boulder, CO 80301, tel.: (303) 521-4410, e-mail: jim.dickie@csoinsights.com.

Il lettore comprende che le informazioni e i dati utilizzati nella preparazione di questo report erano i più accurati possibili al momento della preparazione da parte dell'editore. L'editore non si assume alcuna responsabilità per l'aggiornamento delle informazioni o della pubblicazione. L'editore presume che i lettori utilizzeranno le informazioni contenute in questa pubblicazione al fine di informarsi sugli argomenti che sono oggetto della presente pubblicazione. Questa viene venduta presumendo che né gli autori né le persone intervistate siano impegnate nel rendere un servizio legale, contabile né professionale di altro tipo. Qualora sia necessaria una consulenza legale o da parte di un altro esperto, occorrerà richiedere i servizi di un professionista competente. L'editore non si assume alcuna responsabilità riguardo l'uso che l'acquirente può fare di queste informazioni.

Tutte le opinioni contenute in questo report sono di persone intervistate e non riflettono necessariamente quelle delle società o delle organizzazioni cui possono essere affiliate, comprese quelle di CSO Insights, Insight Technology Group o Sales Mastery. Tutti i marchi appartengono alle rispettive società.

PRESENTAZIONE RIEPILOGATIVA

L'intenzione principale di questo report è di verificare se oggi il CRM sia in grado di rispondere alle crescenti e diverse esigenze del personale commerciale di un'impresa. Come ha affermato un vicepresidente aziendale, "Tutti sanno che le vendite sono cambiate e che l'adozione della tecnologia è indispensabile, non dico nulla di nuovo. La novità, oggi, *sarebbe* focalizzare l'attenzione dove si trovano, o dove paiono essere, le lacune nel processo di vendita, ed affrontarle di conseguenza.

Il quesito che abbiamo inteso analizzare con questo progetto di ricerca è comprendere se i sistemi CRM in uso attualmente, affrontano o meno le esigenze del personale commerciale nel loro continuo sforzo di sviluppare rapporti e cercare opportunità alla luce di aspettative sempre crescenti da parte degli acquirenti. Hanno risposto a questa indagine 160 aziende con fatturati annui di 250 milioni di dollari o più. L'85% di esse ha implementato un sistema CRM, due terzi hanno utilizzato il proprio sistema per tre anni o più.

Negli ultimi anni l'obiettivo commerciale numero uno delle vendite è stato l'aumento del fatturato; tuttavia, meno del 15% delle società intervistate lo considera un vantaggio CRM.

È noto che gli acquirenti hanno assunto un ruolo più importante apprendendo da soli eventuali soluzioni per le proprie esigenze. Inoltre i clienti si sono affidati in minore misura ai venditori per la conoscenza del prodotto, e piuttosto hanno aumentato le richieste nei loro confronti affinché comprendessero il settore, l'organizzazione e le sfide commerciali degli acquirenti stessi.

Quando viene valutato un sistema CRM in termini di supporto a questi cruciali comportamenti di vendita, gli attuali sistemi CRM si rivelano inadeguati. Ad esempio, il 90% dei manager intervistati valuta l'essere sicuri che i propri venditori abbiano identificato tutti i principali stakeholder da contattare a proposito di un'opportunità come "Molto importante" o "Mission-critical". Tuttavia, la maggior parte delle aziende (il 54%) giudica il proprio attuale sistema CRM soltanto "Abbastanza utile" o "Di nessun/minimo valore" nell'agevolare l'esecuzione di questo task critico.

Nelle pagine seguenti ci concentriamo sui cambiamenti specifici che si sono verificati, sulle aree in cui si colloca il CRM e su quelle da considerare nel predisporre la propria forza vendite per il futuro.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

A ogni azione corrisponde una reazione uguale e contraria.

Terza legge della fisica di Newton

INTRODUZIONE

Quando sir Isaac Newton espose le proprie osservazioni nel campo della fisica e teorizzò il loro significato, stava esaminando un sistema perfetto, ossia quello in cui la reazione di un corpo all'impatto con un altro corpo era immediata. Vi sono stati infiniti dibattiti sulle meccaniche del mercato ma, in generale, i fatti riflettono queste stesse regole, sebbene in modo meno perfetto e meno immediato. Nel nostro caso, i comportamenti di acquisto sono cambiati radicalmente nell'ultimo decennio e quelli di vendita hanno dovuto adattarsi per affrontare queste trasformazioni.

L'imperativo commerciale di rendere di più con meno, di aumentare la produttività e di rimanere competitivi ha promosso il cambiamento sia da parte dei clienti che dei venditori. La tecnologia, Internet in particolare, ha rafforzato molto questa modifica di paradigma, consentendo agli acquirenti di eseguire maggiori ricerche, ottenere più informazioni, entrare in contatto con altri clienti e molto altro. In base a una reazione uguale e contraria, le vendite si sono trovate a doversi adattare, spesso ricorrendo proprio all'uso della tecnologia per restare competitive.

Si è detto che l'ago della bilancia si è spostato dal venditore al cliente. In passato, i venditori avevano il monopolio delle informazioni, delle specifiche e dei prezzi dei prodotti. "L'arma più potente di un rappresentante delle vendite è la conoscenza del prodotto", affermava una massima di altri tempi. Oggi gli acquirenti hanno accesso alle informazioni sui prodotti, alle specifiche tecniche, alle opinioni dei clienti (anche a quelle negative) e alle valutazioni sui prodotti, il tutto online - *persino prima di parlare direttamente con un rappresentante delle vendite.*

Il risultato di questa ricerca approfondita e indipendente è che la soglia per le discussioni iniziali con gli acquirenti ora è notevolmente più elevata. In modo uguale e reciproco, i clienti si aspettano che i rappresentanti li contattino solo dopo essersi preparati in modo altrettanto esaustivo e sono pronti a discutere di questioni commerciali, delle sfide nel settore d'interesse dell'acquirente e dimostrano competenza nel descrivere come altri clienti hanno sfruttato la soluzione/applicazione del venditore per affrontare un'esigenza economica urgente.

Le imprese hanno riferito che le aspettative degli acquirenti sono aumentate nell'ultimo quinquennio o che aumentano notevolmente di anno in anno. Anche la valutazione di altri cambiamenti (l'introduzione di nuovi prodotti, la complessità di questi, l'ingresso in mercati nuovi/emergenti *e* l'attività della concorrenza) è cresciuta in questo periodo.

La tecnologia ha risposto prontamente ma, come si noterà nelle pagine seguenti, il CRM classico da solo non è stato in grado di tenere il passo. Il mantra del CRM degli ultimi vent'anni è stato "persone, processo, tecnologia". Con aspettative degli acquirenti più elevate/ampie e immediate, il motto olimpico "Citius, Altius, Fortius" (più veloce, più alto, più forte) potrebbe diventare più opportuno. E, come alle Olimpiadi, il livello di competizione continua ad aumentare in qualunque dimensione.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

Oggi la tecnologia assume le forme più differenti, dai PC che diventano tablet e smart phone alla collaborazione online che comprende meeting full immersion (ad esempio Cisco TelePresence, Polycom Halo, ecc.) fino ai messaggi di Twitter e alle applicazioni che si moltiplicano più rapidamente di quanto sia immaginabile. Questi nuovi formati e applicazioni, a loro volta, si traducono in maggiore mobilità, agilità e capacità di soddisfare le richieste degli acquirenti nell'ottenere risposte più rapide e approfondite da parte dei venditori con cui interagiscono.

L'argomento si presenta con una domanda che non è più semplicemente "come può un venditore restare competitivo?", ma conduce a un interrogativo di portata più ampia: "come si possono affrontare al meglio le esigenze di un determinato acquirente in una determinata situazione?" Molto semplicemente la risposta è: non esiste una risposta semplice. Resta l'esigenza di identificare i principali responsabili/stakeholder, valutarne le esigenze e le propensioni e offrire informazioni puntuali/rilevanti e un convincente ritorno sugli investimenti. In molti casi – forse nella maggior parte – ciò significa sfruttare il genio collettivo dell'organizzazione. Stanno diventando sempre più comuni venditori che collaborano con i propri responsabili, con altri venditori (per le best-practice), con esperti tecnici e con altre risorse interne. I collegamenti con i sistemi di back office interni e con i partner esterni stanno cominciando a essere sempre più parte della formula vincente, così come la possibilità di creare congiuntamente con l'acquirente.

Tutto ciò descrive come le dinamiche di azione/reazione nello scambio di acquisto/vendita si siano evolute negli ultimi vent'anni. Sebbene contemporaneamente si sia verificata anche una significativa evoluzione nella tecnologia CRM, dalle nostre indagini più recenti risulta permanga ancora l'esigenza di sistemi più esaustivi e all-inclusive.

LO STATO ATTUALE DELL'UTILIZZO DEL CRM

CSO Insights ha studiato e illustrato i cambiamenti che negli ultimi diciassette anni sono avvenuti nelle vendite e nelle applicazioni CRM. Tuttavia quest'anno è stata approfondita l'indagine sull'utilizzo del CRM nel tentativo di stabilire quanto la tecnologia si stesse adattando positivamente alle realtà dei nuovi mercati e/o se le vendite stessero adottando con successo nuove soluzioni.

La reazione delle vendite è stata di adeguarsi in modo da stare al passo con i cambiamenti dalla parte dell'equazione dedicata agli acquisti. In passato alcune imprese hanno lanciato iniziative di CRM e di altre tecnologie senza una visione o un impegno chiari riguardo la gestione: molti di questi progetti sono naufragati proprio a causa di obiettivi confusi e per una carenza di definizioni chiare dei problemi da risolvere. Ricorrendo ancora una volta alla tecnologia per superare tali lacune, oggi molte aziende si chiedono esplicitamente se i social network condizionano le vendite in qualche modo, mentre altre hanno lanciato programmi di Customer Experience di alta qualità e hanno nominato un Chief Customer Listening Officer.

Le società esaminate da questo nostro report sono imprese con fatturato annuo superiore a 250 milioni di dollari. In questa comunità, il CRM è quasi una questione di fede: l'85% di tali aziende ha implementato un sistema CRM e oltre la metà di esse (il 57%), ha mantenuto installati questi sistemi per tre anni o più. Tuttavia, tali sistemi riusciranno a mantenere il passo con l'ambiente in continuo cambiamento in cui si muovono i venditori? Questa è la domanda cui vogliamo rispondere in modo preciso.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

I fornitori di soluzioni CRM hanno modellato gran parte della discussione e delle aspettative intorno alle proprie applicazioni. Promesse di aumento della produttività del personale commerciale, potenziamento della comunicazione e del coordinamento e report più precisi e puntuali erano solo l'inizio di tutto ciò che era possibile. In effetti, molti di questi risultati sono stati realizzati: le quote dei rappresentanti vendite sono in salita, così come la percentuale dei rappresentanti che raggiungono gli obiettivi prefissati. Ulteriori dati sono disponibili per il controllo e la pianificazione da parte del management. I clienti vengono contattati e la comunicazione avviene in modi nuovi e innovativi. Il grafico seguente illustra i vantaggi risultanti dall'adozione di un sistema CRM.

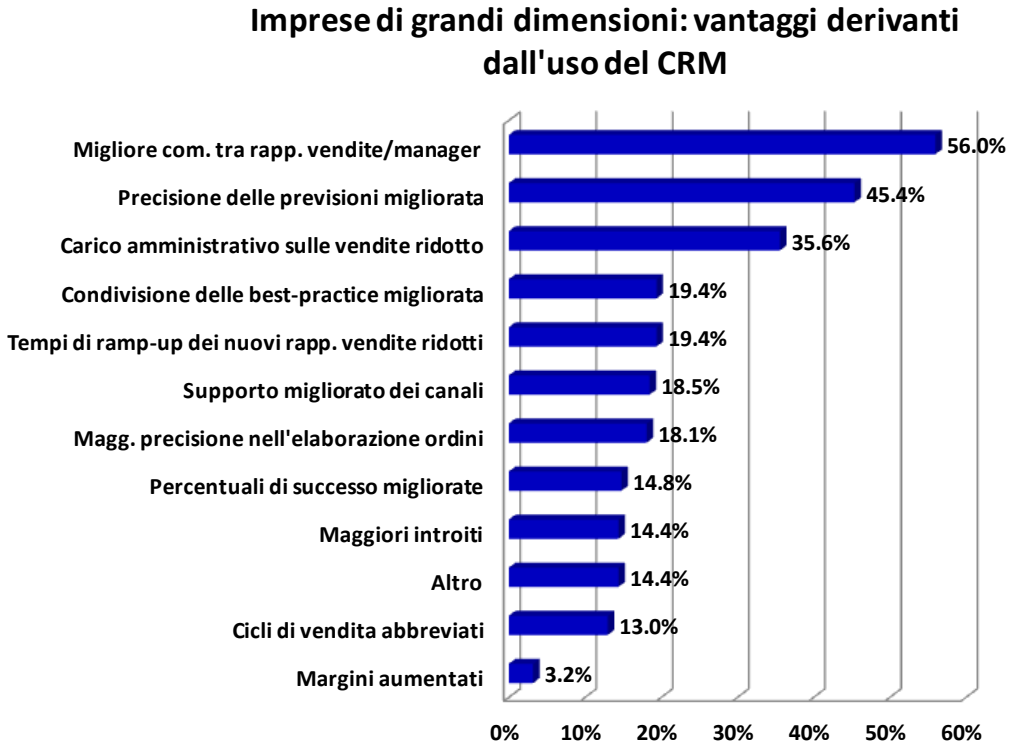

Figura 1: Nonostante sia l'obiettivo principale, in oltre l'85% delle aziende l'aumento del fatturato non viene percepito come un vantaggio dell'implementazione del CRM.

I vantaggi illustrati sopra sono in linea con le aspettative? E queste sono in linea con gli attuali obiettivi commerciali e le esigenze ordinarie dei responsabili delle vendite?

IL CRM AUMENTA L'EFFICACIA DELLE VENDITE?

Le comunicazioni tra venditori e manager sono migliorate, sebbene la maggior parte di questo miglioramento consista semplicemente nel reporting su attività e opportunità. Tutto ciò aumenta la comodità e, in un certo senso, efficienza, ma affronta realmente le nuove e diverse attività di vendita e si traduce in una maggiore efficacia?

I dati suggeriscono che le risposte a queste domande sono deludenti. L'obiettivo commerciale numero uno delle vendite negli ultimi anni è stato l'aumento del fatturato: tuttavia, meno del 15% delle società intervistate lo considera un vantaggio CRM.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

L'utilizzo del CRM rimane una sfida: solo il 26% delle aziende riferisce che oltre il 90% dei responsabili vendite ha inserito l'applicazione CRM nel proprio flusso di lavoro giornaliero. E quando valutano la capacità/utilità del sistema CRM nel supportare le attuali esigenze di vendita, le valutazioni sono ancor più negative.

Come osservato in precedenza, gli acquirenti hanno assunto un ruolo più importante apprendendo da soli eventuali soluzioni per le proprie varie esigenze; inoltre tali clienti hanno dimostrato di rivolgersi meno ai rappresentanti di vendita per conoscere i prodotti, e piuttosto hanno aumentato la richiesta nei confronti di costoro affinché comprendessero il settore, l'organizzazione e le sfide commerciali dei clienti stessi. Di conseguenza, sentiamo spesso parlare di forze di vendita che passano dal presentare prodotti all'offrire soluzioni.

Tuttavia, quando valutano il proprio sistema CRM in termini di supporto di questi comportamenti strategici di vendita, i sistemi CRM di oggi si rivelano inadeguati. Ad esempio, il 90% dei manager intervistati valuta la sicurezza che i propri venditori abbiano identificato tutti i principali stakeholder da contattare a proposito di un'opportunità come "Molto importante" o "Mission-critical". Però la maggior parte delle aziende (il 54%) giudica il proprio sistema CRM attuale soltanto "Abbastanza utile" o "Di nessun/minimo valore" nell'agevolare l'esecuzione di questo task critico, come illustrato dal seguente grafico.

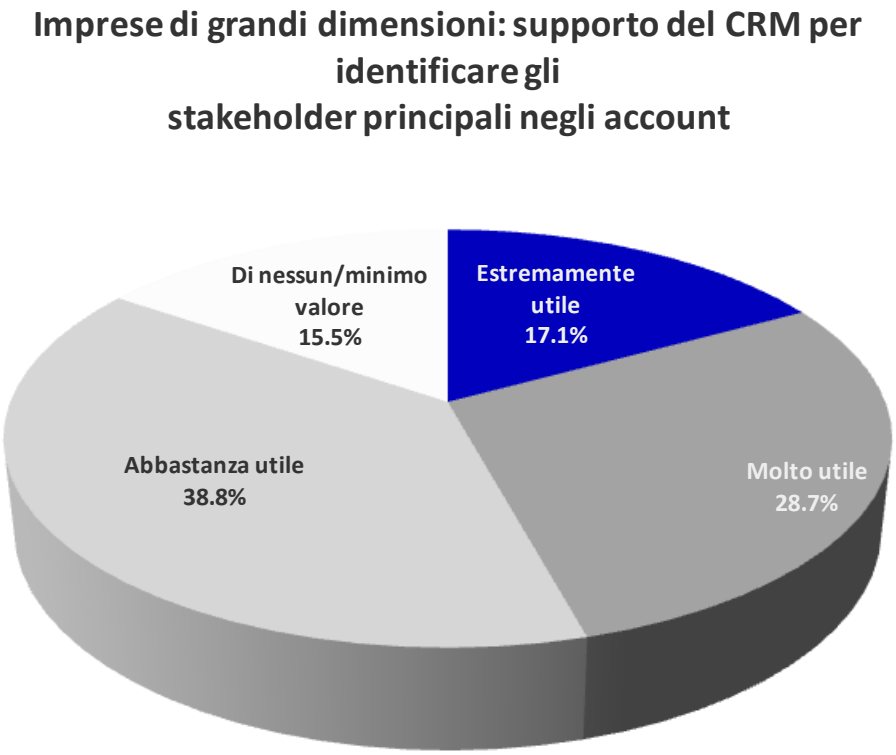

Figura 2: Sebbene l'identificazione degli stakeholder principali sia di fondamentale importanza in situazioni di vendita complesse, la maggior parte delle società (il 54%) si interroga sull'utilità del proprio sistema CRM in merito a tale esigenza.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

Conseguentemente, sono giunte sul mercato diverse soluzioni puntuali per migliorare i sistemi CRM tradizionali. Società come InsideView, LinkedIn, OneSource, ZoomInfo e altre ancora, offrono accesso a milioni di contatti fornendo informazioni su individui, sulla loro carriera, sui loro interessi e su molto altro. Analogamente, altri fornitori di soluzioni come Savo Group, Qvidian e BTS offrono e organizzano contenuti importanti per settore e/o ruolo (ad esempio CEO, CFO, responsabili di produzione, ecc.). Questi servizi aggiunti puntano al fatto che il CRM è diventato un enorme contenitore in cui ora trovano posto differenti componenti e aree funzionali.

Un grande contenitore, forse, ma che continua a restare in un campo separato (e isolato) da altri sistemi operativi/del personale. Il CRM è considerato come uno strumento di vendita, quasi come la contabilità generale è considerata uno strumento contabile/finanziario. Ognuna delle due può però contenere informazioni utili per l'altra e, quindi, l'argomento per soluzioni più olistiche o integrate. Lungi dall'essere esclusivamente un'applicazione di vendita, le aree funzionali come marketing, servizio clienti, servizi professionali e altre ancora hanno l'esigenza di accedere alle informazioni da acquisire, archiviare e utilizzare come base per elevare ed espandere i rapporti con i clienti.

Questi servizi aggiuntivi sono fondamentali dal momento che l'87% dei responsabili delle vendite considera la comprensione del mercato dei clienti come “Molto importante” o “Mission-critical”, ma il 63% delle aziende intervistate valuta il proprio sistema CRM come “Di nessun/minimo valore” nell'agevolare l'ottenimento di tale comprensione (si veda la figura 3).

Più avanti in questo report affronteremo più approfonditamente questo aspetto. Per il momento, ci limitiamo a concentrare il nostro interesse sulle esigenze in evoluzione delle vendite e della loro gestione.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

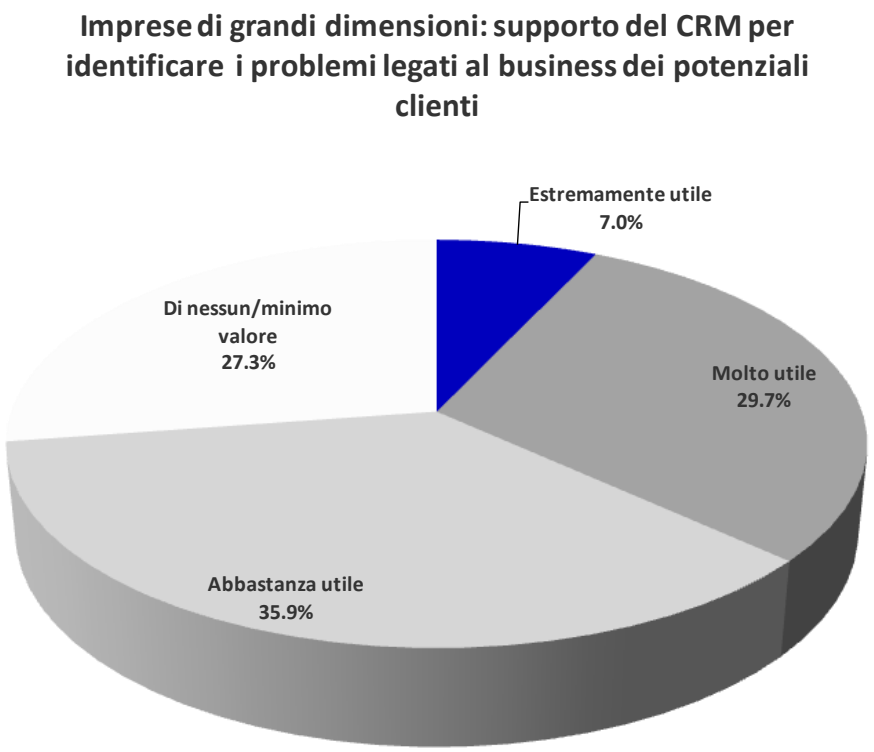

Figura 3: Gli attuali sistemi CRM sono considerati meno utili nell'aiutare i responsabili delle vendite a identificare le esigenze dei potenziali clienti.

È NECESSARIO CHE IL CRM PASSI A FUNZIONALITÀ PIÙ AVANZATE

In questo settore, che ha subito e subirà ancora cambiamenti, che cosa richiedono i responsabili delle vendite e i loro manager al proprio sistema CRM? In un mondo sempre più collegato e collaborativo, poter accedere alle informazioni e identificare e collaborare con gli esperti del settore (PMI) per promuovere ogni vendita è di vitale importanza.

In base ai risultati della nostra indagine, per raccogliere le informazioni di cui i rappresentanti hanno bisogno affinché le loro attività di vendita siano efficaci, il 90% dei responsabili vendite deve accedere a due o tre sistemi aggiuntivi oltre al proprio sistema CRM.

Per quanto riguarda la collaborazione, l'87% delle imprese intervistate ha affermato che i propri rappresentanti avevano bisogno dell'aiuto di tre o più persone che li assistessero nella vendita a un cliente. E dunque, quanto sono utili gli attuali sistemi CRM per l'accesso alle informazioni e alla collaborazione? (si veda la figura 4)

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

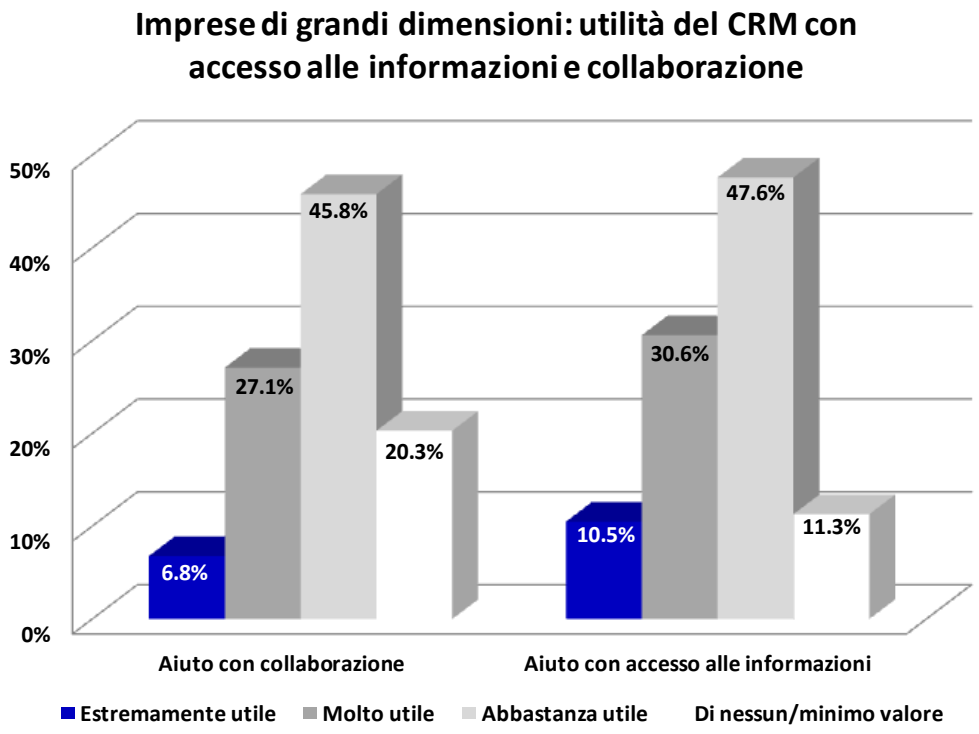

Figura 4: Poche organizzazioni di vendita valutano il loro sistema CRM come un aiuto significativo nella gestione dell'accesso alle informazioni di vendita o nell'assistere i collaboratori durante il processo di vendita.

La Business Intelligence (BI) è un'altra area che sta assumendo maggiore importanza in termini di fornitura dei parametri necessari ai rappresentanti e ai responsabili vendite. Le analisi per aiutare i responsabili a identificare in modo proattivo i venditori che hanno bisogno di maggiore mentoring/coaching, per rilevare trattative bloccate e valutare la salute generale (come valore, volume, velocità) del canale di vendita, per acquisire (tramite cruscotti e avvisi) le prestazioni dei venditori rispetto agli indicatori di prestazioni (KPI) senza doverle cercare appositamente: questi e altri parametri prestazionali sono essenziali per operare a un livello superiore di implementazione del processo.

Due semplici esempi: all'inizio del trimestre, un'organizzazione ha 60 milioni di dollari di opportunità nella pipeline distribuiti su sei mesi. Quasi al termine del trimestre, sono stati chiusi contratti per 4 milioni e ci sono ancora 60 milioni di dollari nella pipeline. È una cosa buona o no? Per rispondere a questa domanda un dirigente deve sapere *che cos'è cambiato*. Se 10 milioni di dollari nelle previsioni (ultima fase) sono andati persi, sostituiti da altri 14 milioni di dollari nelle nuove opportunità (fase iniziale), allora la qualità globale della pipeline è diminuita. Ma come si può affermarlo se si considera soltanto il volume globale anziché le analisi di dettaglio?

Perché confinare la BI semplicemente a questioni di vendita più di quanto sarebbe confinato il CRM? Il dipartimento Sales Operations è da sempre impegnato nell'elaborazione di una previsione di vendita accettabile (es.utile e precisa). Una seconda sfida consiste nel riconciliare le previsioni con le vendite effettive. Si noti, inoltre, che soltanto un'azienda su 8 riferisce di aver chiuso oltre il 75% delle volte esattamente con il

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form
or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma
o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

budget previsto originariamente . L'unico modo in cui il sistema CRM può conoscere la chiusura reale è che il venditore ritorni dopo la chiusura e corregga/adegui i dettagli finali del contratto.

L'*azienda* però conosce che cosa è stato venduto e consegnato, questa informazione viene registrata nel registro delle spedizioni e, ovviamente, nel sistema di compensazione, visto che il venditore viene pagato in base a ciò che è stato chiuso. La riconciliazione delle previsioni con le trattative effettivamente concluse potrebbe essere fatta automaticamente se i sistemi fossero collegati tra di loro e potessero comunicare.

La decisione sta quindi o nel risparmiare il tempo dei venditori oppure quello degli addetti alle Sales Operations. Quindi? In effetti, avere un sistema a circuito chiuso per riconciliare tutti i contratti chiusi/previsti potrebbe rivelare che alcuni rappresentanti sono più consistenti con le loro previsioni; consistenti non solo in termini di *previsione dei ricavi* (sostituire i 500.000 dollari del contratto C all'ultimo minuto con i 150.000 dollari del precedentecontratto A e i 350.000 dollari del contratto B soddisfa i ricavi, ma non le previsioni), ma in termini di *previsione commerciale* (ossia contratti A e B effettivamente chiusi).

Un tale sistema a circuito chiuso è la base per un processo di previsione in continuo miglioramento, che può condurre a proiezioni sempre più affidabili e capaci di apportare molteplici vantaggi commerciali: scorte "buffer" e straordinari ridotti, spedizioni avvenute, margini maggiori risultanti da una rilavorazione ridotta, migliore allocazione delle risorse, valore superiore per gli azionisti, ecc..

In altri termini, per i venditori un mancato accesso a queste funzionalità si traduce in uno svantaggio competitivo e in informazioni non ottimali per i manager. E questo è soltanto un esempio di ciò che è possibile realizzare quando il CRM non è più un'applicazione di vendite/marketing isolata, ma diventa parte di un'applicazione commerciale collaborativa e integrata.

Il CRM non è per nulla diverso da qualsiasi altra applicazione software. La maggioranza degli utenti di applicazioni come Microsoft Word, Excel o PowerPoint usa soltanto una minima parte delle funzionalità di questi programmi. Analogamente, la maggior parte delle applicazioni CRM sono poco personalizzate e spesso sono utilizzate dopo aver sostenuto un primo periodo formativo molto ridotto, e con ancor minor attenzione successivamente.

Di conseguenza, il CRM talvolta può essere limitato a una rudimentale gestione dei contatti, delle opportunità, del territorio, delle e-mail e della programmazione. Si possono preparare documenti, gestire fogli di calcolo e predisporre presentazioni in modo abbastanza soddisfacente, ma un livello così limitato di conoscenza e utilizzo del sistema CRM è accettabile?

Supponiamo che la risposta sia negativa per coloro che vivono di vendite. Se i concorrenti stanno sfruttando al meglio il CRM e le tecnologie correlate, continueranno ad aumentare la distanza dalla tua azienda se non riesci a mantenere il passo con la loro evoluzione.

Il reporting è sempre stato l'anello debole dei sistemi CRM, e per molte aziende rimane tale, poiché la qualità dei dati è bassa e i manager restano impelagati in questioni di poca rilevanza. Abbiamo osservato che in questa situazione le analisi dei ruoli possono rivelarsi importanti e consentire ai responsabili di fare progressi nella curva di coaching.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

L'integrazione dei flussi di lavoro nel sistema CRM può aiutare ad aumentare l'efficienza e la qualità nell'esecuzione dei processi di vendita. E collegare questi ai sistemi di back office e ad altre aree funzionali può risultare utile nel portare la realtà degli utenti più vicina alle aspettative sempre crescenti.

Oppure no. Si può scoprire che il sistema CRM ha ormai esaurito il carburante o che non è compatibile con alcuni di questi nuovi bisogni. In tal caso, poteste essere una delle imprese (il cui numero – 27% – è sempre in aumento) che prende in considerazione l'idea di sostituire il proprio sistema CRM entro un anno.

CONCLUSIONE

Abbiamo avuto conferma che la maggior parte delle aziende ha implementato il CRM, ma che l'adozione da parte degli utenti e l'utilizzo completo delle funzionalità dell'applicazione CRM è tutta un'altra questione. Se l'uso del CRM è inferiore alle aspettative, è possibile che l'applicazione scelta dall'impresa non sia adeguata alle attuali esigenze dei task di vendita?

Ci sono nella tua azienda venditori 2.0 e un sistema CRM 1.0? Ci sono altri cambiamenti dell'equazione acquisto-vendita che hanno reso antiquate le funzionalità del sistema CRM tanto da renderlo solo un sistema di gestione dei *fatturati* (opportunità) dei clienti, piuttosto che un sistema di gestione affidabile di *relazione* (collaborazione) con i clienti?

L'ipotesi principale che desideravamo indagare con questo report era se oggi i sistemi CRM siano in grado di supportare le esigenze crescenti e diversificate del personale commerciale. Come ha affermato il vicepresidente di un'azienda, "Tutti sanno che le vendite sono cambiate e che l'adozione della tecnologia è indispensabile, non dico nulla di nuovo". La novità, oggi, *sarebbe* focalizzare l'attenzione dove si trovano, o dove paiono essere, le lacune nel processo di vendita, ed affrontarle di conseguenza.

A tal riguardo, sono numerose le informazioni consultabili, ma un primo passo efficace potrebbe essere scaricare il formulario dell'indagine e dare un'occhiata al nostro questionario per comprendere a quante domande saresti in grado di dare risposte adeguate. È uno strumento gratuito grazie al quale potrai ottenere informazioni sulla salute della tua impresa ed ulteriori approfondimenti.

Oppure, puoi scegliere di imbarcarti da solo nella ricerca di una soluzione: comunque si inizi, il punto è che i tempi sono senz'altro cambiati. Ancora una volta, oggi la vera e propria novità non è questa, quanto piuttosto la portata dell'impatto che i comportamenti e le aspettative degli acquirenti hanno avuto sui venditori. Oggi i clienti si aspettano responsabili vendite agili e capaci di collegarsi con loro quando e come lo desiderano, per mostrare competenza sull'attività dell'acquirente e offrire informazioni e soluzioni che siano davvero efficaci. Questo tipo di comportamento contraddice sempre più la teoria del lupo solitario e favorisce i rappresentanti collaborativi che utilizzano tutte le risorse disponibili per risolvere i problemi.

Se pensi: "CRM: sì, ce l'abbiamo", pensaci meglio. Ciò che il CRM significava dieci o persino cinque anni fa è distante anni luce da quello di cui la maggior parte dei manager e dei rappresentanti vendite ha scoperto di aver bisogno per reagire e rispondere efficacemente ai clienti odierni.

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

Sir Isaac esaminava un sistema chiuso e perfetto nel mondo della fisica. Un pallino colpisce una palla da biliardo e i due corpi si urtano provocando reazioni reciproche uguali, contrarie e immediate. Nel mondo degli affari ci sono reazioni sproporzionate, indirette e isolate, o eccessive. Un contratto è perso e l'autopsia conclude che la squadra perdente non ha preparato adeguatamente la presentazione finale. Svelti! Formazione sulla Vendita e corsi di Presentazione per tutti!

In modo simile, quando all'inizio degli anni Novanta il CRM ha sostituito l'automazione della forza lavoro (SFA), vi è stata una corsa all'acquisto di soluzioni CRM. Queste, spesso, rappresentavano investimenti finanziari, ma erano carenti in termini di visione chiara e/o impegno nei confronti della gestione da rafforzare. I comportamenti degli acquirenti si sono evoluti, così come le corrispondenti tattiche di vendita, ma anche queste nel tempo hanno a loro volta generato reazioni come e-mail, cellulari e altro di cui si deve ancora capire l'efficacia (Twitter, social network, ecc.). Il punto è non reagire eccessivamente né troppo lentamente e cogliere le tendenze del momento quando l'occasione ci passa accanto.

I sistemi CRM sono stati ampiamente implementati negli ultimi vent'anni e hanno contribuito a una maggiore produttività dei venditori ma ora sembrano carenti di utilità produttiva in un mercato sempre più globale e collegato ove le vendite sono in continua trasformazione. Le funzionalità ritenute strategiche dalla maggior parte delle imprese (l'80%) risultano essere solo marginalmente disponibili nei loro sistemi e il loro impatto, di conseguenza, oggi è alquanto diminuito.

Alla fine, sir Isaac non stava esaminando soltanto un sistema chiuso e perfetto, ma anche semplice: le palle da biliardo reagiscono in modi prevedibili, gli acquirenti umani e i mercati no. Se non l'hai fatto recentemente, è ora di valutare con occhio critico la tua strategia di approccio all'attuale mercato delle vendite, con uno sguardo attento anche alle funzionalità delle piattaforme tecnologiche in uso. Così potrai stabilire se in questo periodo di rapidi cambiamenti il tuo sistema, su cui si basa tutta la tua strategia aziendale, supporta completamente (con collaborazione, BI, mobilità, ecc.) le vendite e il successo di tutta l'organizzazione.

Domande o commenti riguardanti questa analisi possono essere inviati a:

Jim Dickie
Socio amministrante
(303) 521 4410
jim.dickie@csoinsights.com

Barry Trailer
Socio amministrante
(415) 924 3500
barry.trailer@csoinsights.com

Informazioni su SAP

Come leader di mercato nell'ambito del software applicativo per l'impresa, SAP (NYSE: SAP) aiuta società di qualsiasi dimensione e settore a ottimizzare la propria gestione aziendale. Dal Back Office alla direzione, dal magazzino al punto vendita, dai computer ai

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.

dispositivi mobili, SAP permette alle persone e alle organizzazioni di collaborare in modo più efficiente e di utilizzare le informazioni aziendali più efficacemente per mantenere sempre un vantaggio competitivo sulla concorrenza. Le applicazioni e i servizi SAP consentono a oltre 109.000 clienti di operare in modo redditizio, di adattarsi costantemente e di crescere in modo sostenibile. Per ulteriori informazioni, visita il sito internet www.sap.com/italy.

Informazioni su CSO Insights

CSO Insights valuta le sfide affrontate dalle odierne organizzazioni di vendita e marketing, tracciando le tendenze nell'uso di persone, processi, tecnologie e informazioni per migliorare l'efficacia delle vendite. Per 17 anni, le indagini di CSO Insights su oltre 12.000 iniziative di efficacia delle vendite hanno rappresentato lo standard per tracciare l'evoluzione sul cambiamento del ruolo nelle vendite, rivelando le sfide che influenzano le prestazioni delle vendite e mostrando come le diverse imprese affrontano questo genere di problematiche.

Documento offerto e tradotto da SAP

No portion of this report may be reproduced or distributed in any form or by any means without the prior written permission of the authors
La riproduzione di parti di questo report in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo è vietata senza previa autorizzazione degli autori.