

Whitepaper



I 10-Step per l'acquisto del CRM

Autore: Chris Bucholtz

Poker SpA, Torino, Italia



Sommario

Introduzione	3
I tre errori comuni da evitare quando si fa una selezione del CRM	3
Il processo di acquisto di un CRM	4
FASE UNO: Conoscere te stesso	4
Step 1. Guardare il tuo business	
Step 2. Scegliere le persone giuste per il Team	
Step 3. Comprendere il tuo scenario normativo	
Step 4. Considerare il tuo budget, e pensare a dove far funzionare il CRM	
FASE DUE: Conoscere i tuoi requisiti	6
Step 5. Requisiti di integrazione	
Step 6. Requisiti di supporto	
Step 7. Requisiti di mercato verticale	
Step 8. Requisiti di funzionalità	
Step 9. Requisiti finanziari	
Step 10. Requisiti del Fornitore	
Conclusione.	8

Questa guida agli acquisti è pubblicata da Outsiders CRM, un blog del settore su tutto ciò che riguarda il CRM ed è stata sponsorizzata da SugarCRM®.

I 10-step per l'acquisto di un CRM

L'acquisto di una soluzione CRM richiede un processo diverso dal tipico acquisto IT.

Perché il CRM si collega a tutti gli aspetti dell'organizzazione, le organizzazioni devono comprendere non solo i prodotti e fornitori a loro disposizione, ma il modo in cui lavora il proprio business.

Il passo successivo è quello di capire i modi in cui viene rilasciato il CRM, e le implicazioni finanziarie delle diverse modalità di delivery. Solo allora si potrà iniziare a esaminare i prodotti CRM ed i fornitori.

Non ti concentrare subito sulle caratteristiche, piuttosto inizia da questioni come l'assistenza clienti, fornitori, il roadmap dei venditori e le esperienze nel mercato verticale. Le caratteristiche sono importanti, ma evita la mentalità "sparatoria di funzioni", perché sposta l'accento delle criticità del business verso gli aspetti del CRM che cambiano frequentemente e che gli utenti non utilizzano effettivamente.

Il processo di acquisto di un CRM può essere riassunto in una sequenza di 10 step che vi aiuteranno a ridurre l'insieme delle soluzioni potenzialmente adatte, a pochi venditori che offrono la giusta soluzione. Dopodiché, sarà possibile contattare i fornitori per dimostrazioni e dettagli alla fine di garantire che la soluzione scelta sia la migliore per il vostro business.

Questa guida vi permetterà di passare attraverso dieci set di step, che abbiamo suddiviso in due fasi:

FASE UNO: Conoscere te stesso

1. Osservare il tuo business
2. Scegliere le persone giuste per il Team
3. Comprendere il tuo scenario normativo
4. Prendere in considerazione il tuo Budget, e pensare a dove far funzionare il CRM

FASE DUE: Conoscere le vostre esigenze specifiche

5. Requisiti di integrazione
6. Requisiti di supporto
7. Requisiti di mercato verticali
8. Requisiti delle funzionalità
9. Requisiti finanziari
10. Requisiti dei fornitori

Vi aiuteremo a capire gli errori comuni nella selezione del CRM in modo da poterli individuare e evitarli prima che possano causare problemi.

Introduzione

Nessuno si sveglia al mattino, sbadiglia, si stira, e poi si accorge che la sua azienda ha bisogno di una soluzione CRM.

Tale consapevolezza proviene da dure realtà aziendali: crollo delle vendite, problemi nel servizio, preoccupazioni nel marketing, o una serie crescente di problemi interconnessi che si rimbalzano tra le diverse aree.

Ma l'acquisto di un'applicazione CRM non è facile. Si tratta di un mercato affollato di almeno 800 aziende che forniscono CRM in qualche formato o funzione. Scegliere quella giusta per il vostro business significa rispettare nel modo giusto tutta una serie di criteri specifici per il vostro business. È necessaria la giusta funzionalità, naturalmente, ma è anche necessario che sia consegnato al giusto prezzo, e in modo che si adatti alla preparazione e alle capacità degli utenti.

Diversi fattori determinano quale soluzione CRM è giusta per te. In primo luogo le questioni relative al mercato: la dimensione aziendale, le esigenze specifiche della vostra area vendita, marketing e team di assistenza, e il mercato verticale in cui si colloca la vostra azienda. Seguono le questioni tecnologiche che influenzeranno il vostro team IT, il grado di integrazione che il CRM ha o avrà con gli altri sistemi aziendali, la facilità di integrazione tra CRM e altri sistemi, il metodo di delivery (SaaS vs On-premise), e le infrastrutture hardware. E poi il CFO ha le sue preoccupazioni: costi iniziali, costi di manutenzione, costi amministrativi e il costo totale di implementazione e di proprietà.

Ottenere queste informazioni non è facile, ma hai più probabilità di successo se tieni in mente questi tre semplici criteri:

1. Requisiti BUSINESS: è in grado di risolvere i problemi di cui ho bisogno?
2. Requisiti TECNOLOGIA: posso integrarlo con i miei sistemi esistenti?
3. Requisiti COSTI: è in linea con il mio budget?

Discuteremo di come pensare a tutti e tre in modo più dettagliato, ma prima di farlo, diamo un'occhiata a cosa non fare.

I tre errori comuni da evitare quando si fa una selezione del CRM

Prima di parlare del giusto modo di acquistare un CRM, parliamo un po' dei modi sbagliati di farlo. Le stime del tasso di ciò che viene descritto come "fallimento CRM" vanno dal 40 all'80 per cento, e non è in genere perché i fornitori di CRM abbiano un software brutto. E 'perché i compratori fanno alcuni errori decisivi fin dall'inizio.

Tali errori si dividono in diverse categorie. Il primo tipo di errore sta nel non riuscire a esaminare apertamente le questioni all'interno di un business che ha la necessità di una nuova soluzione CRM. I problemi sono per definizione spiacevoli, ed esponendoli alla luce del giorno possono essere imbarazzanti e scomodi, soprattutto per i dirigenti che hanno visto nascere e dilagare tali problemi. Per questo motivo, non si può avere sempre la tendenza a minimizzare, sviare o negare i problemi durante le fase di raccolta dei requisiti. Automatizzare i processi che non funzionano può solo servire a portarti al fallimento più velocemente e con un prezzo molto più elevato.

Il secondo errore più comune è quello di dare priorità alla tecnologia fin dall'inizio. Anche se si definiscono con chiarezza i problemi che si devono affrontare, avrai dei problemi se la tecnologia scelta non è allineata a tali problemi. Se la squadra si innamora della soluzione per una funzionalità CRM in particolare, ma tale funzione non esegue il mapping a un problema che la loro azienda sta soffrendo, non dovrebbe essere una considerazione importante nella loro scelta. Peggio ancora è la soluzione che è impressionante nelle sue funzionalità, ma che costringe i dipendenti a cambiare il loro modo di lavorare, specialmente se sono già utenti esperti. Questo assicura un problema nell'adozione, e diventa il killer principale nell'adozione del CRM nella fase post-attuazione.

Il terzo errore più comune è l'incapacità di definire chiaramente gli obiettivi di una implementazione CRM, o di cambiare gli obiettivi quando i processi decisionali e di attuazione sono in corso. Questo è molto comune, spesso, le idee incorporate nelle applicazioni CRM sono nuove per gli acquirenti, in particolare le piccole e medie imprese. L'esposizione alle vendite e le idee di gestione dei leads che sono alla base di alcune funzionalità di CRM possono innescare un nuovo pensiero su questi aspetti del business, che è buono, ma che può far emergere i pregiudizi da superare quando si tratta di valutare quanto successo avrà la soluzione CRM, o quanto farà danni. La domanda, "perché il mio CRM non può fare questo?" è dolorosa se sentita dopo che l'applicazione è stata messa online. Gli obiettivi devono concentrarsi sui problemi di oggi, con l'esame dei problemi che devono essere affrontati nel prossimo futuro, ma la frequente ridefinizione delle priorità di questi obiettivi danneggeranno il vostro processo decisionale e la percezione di quanto successo avrà la tua Soluzione CRM. Un'applicazione CRM non ha alcuna possibilità di successo reale se gli obiettivi che hanno portato alla sua selezione cambiano prima che possa essere implementata.

Quindi, ora che si conoscono i 3 errori comuni che si dovrebbe evitare, diamo un'occhiata ai 10 passi per fare una giusta selezione del CRM.

Il processo di acquisto di un CRM

A rischio di sembrare filosofi zen, cominciamo col dire questo: l'acquisto di un CRM non inizia con una ricerca esterna di una soluzione, ma con una ricerca interna del motivo per cui una soluzione è necessaria, in primo luogo. Mettendo le basi per fare la differenza tra successo e fallimento, molti "mancati" progetti di CRM sono stati condannati prima di iniziare, perché i decisori saltano nel processo i passaggi semplici ma vitali.

Per questo, abbiamo suddiviso il processo di scelta di una soluzione CRM in due fasi: una prima fase sulla tua azienda, e una seconda fase di definizione dei requisiti di CRM, che dovrebbe essere più facile con i risultati della prima fase in mente.

FASE UNO: Conoscere te stesso

Step 1. Guardare il tuo business

Il primo passo dovrebbe essere quello di sviluppare una conoscenza approfondita di come il business funziona. Noi facciamo ipotesi su come funziona, il divario tra queste ipotesi e la realtà può, a volte, essere drammatico.

L'inizio della caccia di un'applicazione CRM è l'occasione per avviare una mappatura approfondita dei processi del tuo lavoro, di come i processi dipendono l'uno dall'altro, e come i cambiamenti a tali processi possono influenzare in altri processi in modi inaspettati.

Partire da questo processo può sembrare scoraggiante. Un buon punto di partenza consiste nei processi che sono più immediatamente evidenti: quelle che non funzionano. Questi sicuramente avranno a che fare con i problemi che hanno dato inizio al processo di acquisto. Essi rappresentano le cose che i dipendenti potrebbero fare meglio, o problemi che una soluzione CRM dovrebbe aiutare a risolvere.

Questa fase del processo è quella che dipende da un certo grado di onestà che può essere doloroso, anche quando i punti di dolore rivelano risultati di crescita ed evoluzione del business. Nessuno vuole sentirsi dire che un processo che lui o lei gestisce è inefficiente, e i sentimenti possono uscirne feriti. Se la tua azienda non ha le risorse per impegnarsi in un processo di esercizio di mappatura, o se il processo di mappatura risultasse eccessivamente scomodo e irritante all'interno della vostra organizzazione, assumete un consulente esterno, per avere supporto.

Compilando la mappa dei processi si scoprono anche i processi che stanno funzionando. Questi processi non devono essere modificati, nella maggioranza dei casi.

Per questo motivo, la soluzione CRM dovrebbe mappare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Non dovrebbe esigere l'alterazione di processi, nella sua implementazione.

Un avvertimento in più: soprattutto per le piccole imprese, forse l'esercizio di mappatura dimostra che l'attività non è pronta per il CRM. Se i problemi sono tutti riferiti alle persone ed ai processi, e sono facilmente risolvibili, allora il CRM non può essere la risposta. Questa è una buona cosa da fare: il salto al CRM troppo presto può causare problemi a lungo termine, dal punto di vista dell'adozione e della flessibilità.

Al termine del processo di mappatura, si dovrà avere un elenco dei processi e delle attività da migliorare necessariamente.

Questa potrà essere la vostra guida per lo sviluppo di una lista delle funzionalità must-have.

Step 2. Scegliere le persone giuste per il team

Dopodichè, hai bisogno di considerare chi saranno le persone coinvolte nel prendere la decisione. Ovviamente, ci sarà un leader scelto a livello direzionale, e probabilmente qualcuno dell'IT, ma troppo spesso le decisioni in merito alle applicazioni CRM vengono prese senza il parere delle persone che le devono usare. Comprendere come lavorano, quali siano le loro preoccupazioni, e quali miglioramenti possano fare la differenza nella loro operatività è vitale per raggiungere la giusta forma. E' anche importante apprendere qualsiasi timore, obiettivo o paura che possa impedirne l'adozione.

Uno dei modi migliori per fare ciò è sviluppare un elenco, tra tutti questi utenti front-line, per avere delle informazioni durante il processo di selezione. Questo non solo ti aiuta a comprendere ciò che gli utenti ritengono importante, ma quando la decisione verrà presa, avrai una schiera di sostenitori che ti aiuteranno a velocizzare l'implementazione tra i colleghi.

Step 3. Comprendere il tuo scenario normativo

E' anche importante capire i collegamenti tra il sistema informativo e il rispetto dei requisiti di conformità della tua attività. I servizi finanziari devono supportare Graham Leach Bliley; le imprese di cura della salute devono rispettare l'HIPAA, e le società pubbliche devono soddisfare i requisiti Sarbanes Oxley (SOX) quali controlli interni, percorsi di audit e conformità SAS70. Addirittura gli

appaltatori del governo dovrebbero soddisfare il NIST Certification and Accreditation (C&A). Ogni ente regolatore impone modalità specifiche con cui si possono utilizzare i dati. Metodi di rilascio come il Software as a Service (SaaS) possono presentare difficoltà tali da rendere impegnativo il rispetto di questi obblighi, in quanto si tratta di un modello di servizi condivisi.

Step 4. Prendere in considerazione il tuo Budget, e pensare a dove far funzionare il CRM

Naturalmente, anche il tema monetario avrà un ruolo importante nella scelta che farai. Alcune aziende sono vincolate alla loro attuale posizione di mercato, altre sono in grado di avere una visione più lungimirante dell'investimento in un CRM. La buona notizia è che il mercato del CRM oggi supporta clienti di entrambe le tipologie.

Il software on premise, rilasciato in modo tradizionale, obbliga gli utenti ad avere e a mantenere l'infrastruttura tecnologica – server, storage, disaster recovery, competenze di networking, e a dedicarvi il personale necessario. Si ha un costo iniziale per il software, più un canone annuale di manutenzione. Di solito c'è anche un costo per l'integrazione. Nella maggior parte dei casi, il denaro necessario a fare un acquisto di questo tipo è considerato un vero e proprio capitale.

Per contro, il software CRM in the cloud, con formula SaaS, usa infrastrutture fornite dal rifornitore CRM, e nonostante ci possano essere costi di integrazione, il costo del software risulta spezzato in un canone mensile simile a un abbonamento. Con questa formula di fornitura, il CRM viene normalmente considerato come costo operativo.

A prima vista, sembra facile capire quale azienda adotta una soluzione, e quale un'altra: aziende più piccole e vincolate alla liquidità usano il cloud, aziende più grandi, che hanno risorse IT, scelgono on-premise. Ma il confine, ormai, non è più così marcato. Con un trend in aumento, grandi aziende stanno impiegando applicazioni cloud-based, perché lasciano i costi operativi e le incombenze hardware al fornitore, e anche se le soluzioni on-premise risultano meno costose nel lungo termine, vi è un valore reale, nel trasferire queste attività a terze parti. Allo stesso modo, aziende più piccole, operanti in campi in cui la normativa rende il cloud difficile o impossibile da usare, hanno bisogno di adottare soluzioni on-premise. Come sempre, la soluzione migliore dipende esclusivamente dalle circostanze in cui realizzi il tuo business.

Alla fine di questi 4 step dovresti avere:

- 1- Una lista dei processi e delle attività che hai bisogno di migliorare
- 2- Un Team di "decision-making" per il CRM, che include gli utenti del CRM
- 3- La comprensione dei vincoli normativi all'interno dei quali sei costretto ad operare
- 4- Un'idea del budget, e di quale modalità pensi di utilizzare

Questi quattro passaggi ti daranno gli strumenti e la struttura per fare una selezione del CRM che si dedichi ai problemi esistenti e allo stesso tempo non ne crei di nuovi.

FASE DUE: Conoscere i tuoi requisiti

Step 5. Requisiti di integrazione

Fino a che punto la tua soluzione CRM si integrerà con i sistemi presenti in azienda? Sarà una soluzione limitata a certe funzioni, o verrà utilizzata per aumentare l'approccio di tutto il tuo business, nell'ottica del cliente al centro? L'integrazione può implicare costi e ritardi importanti per qualsiasi implementazione, quindi se stai pensando di usare un CRM in tutte le aree dell'azienda, considera la facilità di integrazione come uno dei criteri preliminari. Se una soluzione è troppo

rudimentale per integrarsi con i tuoi sistemi esistenti, o se è troppo complessa per integrarsi facilmente, forse non è una buona scommessa per il tuo business.

Step 6. Requisiti di supporto

Quanto è pronto il tuo staff ad approcciare nuove applicazioni e nuovi concetti? A meno che non siano utenti nuovi, forse avrai bisogno di un certo tipo di aiuto in merito al prodotto, e i livelli e i costi di supporto possono variare tra un fornitore e un altro. La comprensione del livello di complessità del tuo staff ti darà un'idea del grado di supporto che l'installatore ti dovrebbe fornire, al fine di garantire all'implementazione del CRM un buon risultato nel lungo termine. Se consideri in anticipo le principali necessità di supporto, verifica con il fornitore quali costi implicherebbe il supporto premium. Inoltre, usa i tuoi social network per trovare contatti che hanno usufruito di supporto da fornitori di CRM: referenze non pilotate possono darti opinioni "nude e crude" in merito a questa importantissima area. Se ti giunge voce che un'attività con la stessa complessità tecnologica ha avuto problemi nell'ottenere risposte alle sue richieste di supporto, o se il costo del supporto è esorbitante, non tenere in considerazione quel venditore.

Step 7. Requisiti di mercato verticale

Sei in un'impresa che adotta sempre gli stessi canali con i clienti, o in una con la quale i clienti possono trattare in modo specifico e non standard? Se è così, dovresti porre l'attenzione sulle soluzioni CRM realizzate per il tuo settore verticale. Aziende per le quali sono stati creati CRM su misura sono assicurazioni, immobiliari, agro-alimentare e no-profit. Inoltre, le imprese rivenditrici o distributrici potrebbero avere bisogno di gestire diversi livelli di relazioni con partners, clienti diretti, e clienti che comprano dai partners. Queste aziende spesso comprano un CRM e sono insoddisfatte della sua efficacia; una tecnologia dedicata, denominata Partner Relationship Management (PRM) potrebbe essere la reale risposta per le loro attività.

Anche se ti identifichi in un mercato verticale, non trascurare i sistemi CRM dal target orizzontale, perché potresti scoprire che con la giusta personalizzazione possono funzionare nella tua impresa meglio di quelli impostati in modo verticale.

Step 8. Requisiti di funzionalità

Il modo tradizionale di prendere un'applicazione CRM era quello di sedersi di fronte a una lista di caratteristiche, e cominciare a confrontare diversi prodotti in una specie di "gara delle funzioni". Questo non è un approccio consigliato: le buone soluzioni CRM hanno tutte le stesse caratteristiche di base, quindi la decisione si sposterà sulla base di funzionalità più esotiche e utilizzate con meno frequenza; ciò significa che la tua decisione potrebbe essere influenzata da una funzionalità che alla fine non userai.

Invece, sulla base dei problemi che hai appena delineato, identifica gli approcci al cliente che la tua attività attualmente ha o vorrebbe avere, e identifica le funzionalità che corrispondono a tali approcci. Ad esempio, se vuoi portare un aspetto di Social CRM nella tua strategia, informati su come una soluzione CRM si collega o si sincronizza con i social network o con altre informazioni dei social media, per indirizzare specifici processi del business, o per offrire una visuale più estesa delle relazioni con il cliente.

I tuoi utenti di front-line hanno voce in capitolo, in questo passaggio di selezione. Permetti loro di identificare ciò che renderebbe più facile il loro lavoro, e usa le loro idee per raffinare la tua attenzione verso le caratteristiche che si stanno delineando.

Step 9. Requisiti finanziari

Ora dovresti avere in mente diverse soluzioni in grado di trattare i problemi che hai identificato all'inizio del processo. Dopo avere capito quali soluzioni funzioneranno, è tempo di decidere quali di queste è più sostenibile. Ora è il momento di cercare i costi nascosti; il costo di base non è quasi mai la componente principale dei tuoi esborsi per il CRM. Come già detto, ci potrebbero essere costi per personalizzazione, integrazione e supporto. Per esempio, un software on-premise può portare ad un costo annuo di manutenzione superiore al 22%. Se conosci l'intero costo della tua soluzione CRM, dalla progettazione a tutta la vita del software, eviterai di trovarti fuori budget; e qualsiasi cosa di sembri troppo costosa, a breve o a lungo termine, può essere depennata dalla tua lista.

Step 10. Requisiti del fornitore

Una volta fatta la tua selezione, l'ultima cosa che vuoi è scoprire che il tuo fornitore ha promesso troppo e ti darà di meno, o peggio, non sarà più in attività per supportarti nel futuro. Quando pensi di avere trovato la giusta soluzione CRM, fermati a osservare che i fornitori lasciano tracce, sempre e comunque. Le referenze dei venditori non rischiano di essere casuali; le testimonianze più felici e soddisfacenti potrebbero non riflettere l'esperienza di ogni acquirente di un certo prodotto. Devi fare la tua personale ricerca, i social media possono essere utili per questo, e chiedi se l'implementazione del CRM abbia davvero portato una trasformazione, e se sì, che ruolo ha avuto il fornitore in tutto questo.

Conclusione

L'acquisto di una soluzione CRM implica una complessa sequenza di decisioni, ma richiede anche una profonda comprensione della tua attività. Anche se la tua azienda, dopo avere completato il processo di mappatura, decidesse di non implementare una soluzione CRM, il processo può risultare decisamente utile, e può riflettersi in termini di efficienza e in un approccio al business più indirizzato alla centralità del cliente.

Se ti mancano le risorse per iniziare l'esercizio di mappatura dei tuoi processi, o se il processo di mappatura risultasse eccessivamente fastidioso all'interno della tua organizzazione, forse vale la pena di incaricare un consulente esterno. I consulenti sono anche molto utili per le più tradizionali attività di integrazione e implementazione.

Una volta che si è raggiunta la comprensione dei processi interni, la scoperta dei tuoi requisiti – e l'uso dei requisiti per iniziare pian piano a darsi da fare – può avvenire limitatamente alle tue reali necessità, e non sulla base di necessità che erroneamente potresti credere di avere.

I fattori a cui dovresti badare non si basano solo sulle funzionalità – come spesso accade nel caso di sforzi per problemi immediati, che poi non danno risultato – ma intorno a una serie di considerazioni di business che includono l'interesse degli investitori, il budget, il supporto, l'integrazione, e i requisiti specifici del tuo ramo di attività. Dopodichè, devi trovare venditori che si diano da fare con la tua azienda, e che siano all'altezza del livello di complessità della tua organizzazione, così da garantire un buon rapporto di lunga durata.