



# IL PROCESSO DI GESTIONE **DEGLI** **ORDINI DI VENDITA** **E DEI RECLAMI**

.....

Indagine su criticità e  
problematiche relative al  
processo SOP in Italia



# INDICE

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Obiettivi della ricerca .....                      | 3  |
| 10 key insights .....                              | 3  |
| La ricerca .....                                   | 4  |
| Aspetti generali della gestione degli ordini.....  | 5  |
| La rilevanza della gestione degli ordini .....     | 7  |
| Lo stato attuale.....                              | 7  |
| Il tema fondamentale: il rispetto del timing.....  | 9  |
| Gli effetti di una mala gestio del processo .....  | 11 |
| La non corretta gestione degli ordini urgenti..... | 12 |
| I reclami e la loro gestione.....                  | 12 |

# IL PROCESSO DI GESTIONE DEGLI ORDINI DI VENDITA E DEI RECLAMI

## OBIETTIVI DELLA RICERCA



Indagini condotte a livello internazionale hanno evidenziato come il **processo di gestione degli ordini rappresenti una vera e propria sfida per le imprese** e come la situazione esistente non sempre risponda alle effettive e concrete necessità dei professionisti del settore e delle aziende.

Esistono ricerche su questi temi in altri Paesi europei mentre il mercato italiano appare carente di informazioni sulle scelte delle aziende in questo ambito.

Questa indagine condotta da **Aics – Associazione Italiana Customer Service** - e Esker Italia ha quindi lo scopo di tracciare, per la prima volta, un'**analisi della gestione del ciclo dell'ordine di vendita in Italia nell'ambito del Credit e del Customer Service Management**, con un approfondimento relativo alla **gestione dei reclami**, ascoltando e riportando la voce e l'esperienza diretta dei professionisti impegnati ogni giorno e in prima persona in queste attività.

Analizzando le criticità e le problematiche maggiori ad esse correlate, la ricerca intende fare luce sulla complessità dei processi, in un contesto di business sempre più complesso e strutturato.

## 10 KEY INSIGHTS

- La gestione degli ordini è un'attività considerata fortemente "strategica" dagli intervistati (59%), soprattutto nelle aziende che gestiscono una grande quantità di documenti: in futuro dovrebbe essere sempre meno focalizzata sull'essere parte dell'attività commerciale e più considerata componente importante della relazione con il cliente.
- Attualmente gli ordini sono ricevuti via e-mail (94%), seguono l'EDI (49%) e gli altri canali; resiste il fax (43%).
- Chi usa EDI deve intervenire più volte a settimana o persino ogni giorno con un controllo manuale (83%); è un carico che grava spesso (76%) sul Customer Service.
- Il 53% ha SLA con i clienti (in particolare circa i tempi di consegna).
- I 'picchi' negli ordini caratterizzano l'attività di 9 aziende su 10 (in modo molto intenso per una azienda su due).
- Solo il 12% rispetta sempre i tempi concordati per le consegne e parte del problema sul rispetto dei timing si genera già al ricevimento dell'ordine: il 48% non inserisce gli ordini nella prima ora dal ricevimento.
- Tra gli obiettivi per il prossimo anno c'è il miglioramento della gestione degli ordini proprio in merito al timing (43%) ma anche l'ottimizzazione del processo di gestione dei reclami (36%). C'è anche l'esigenza – soprattutto per le aziende minori – di abbandonare o limitare l'uso della carta (33%).
- I reclami sono infatti numerosi: per un'azienda su tre riguardano almeno un ordine su dieci e sono spesso gestiti in modo non ottimale (per timing, informazioni raccolte a scopo di feedback interno, etc...).
- Tuttavia i dati a disposizione per migliorare il processo non sembrano completi: si analizzano i dati sugli ordini (per periodo, cliente, business unit) ma si ha una visione meno chiara sugli ordini ancora da inserire a sistema, su quelli in ritardo, su quelli urgenti.
- La mala gestio del processo risulta spesso causa di ritardi nelle consegne e, addirittura per una azienda su due, anche ritardi negli incassi.

# LA RICERCA IN DETTAGLIO

Questa ricerca è stata svolta tramite **interviste on line** a un campione di responsabili aziendali coinvolti nella gestione degli ordini clienti di aziende di dimensione media e grande; sono state effettuate **70 interviste complete tra dicembre 2016 e febbraio 2017**.

Sono numerosi i settori di attività delle aziende rispondenti ma spiccano in particolare il **food & beverage** (un intervistato su tre), il **settore tessile/abbigliamento** (14% del campione) e quello dei **beni/attrezzature industriali** (12%).

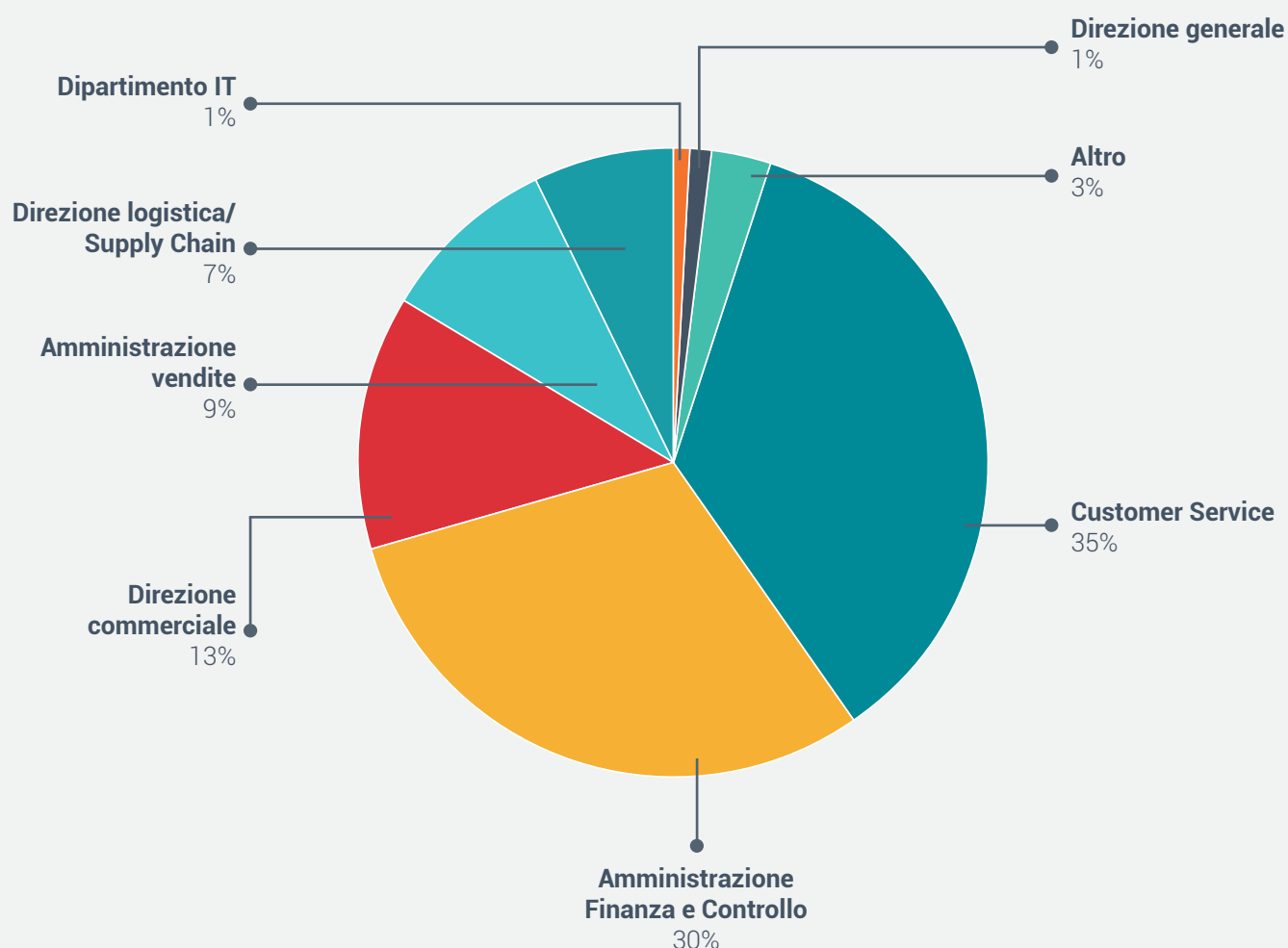
Un quarto delle aziende ha meno di 100 dipendenti, il 35% tra 101 e 250 dipendenti, il 20% fino a 1.000 dipendenti e un ulteriore 20% sopra tale soglia.

L'intervistato lavora nel Customer Service aziendale (35%) o nell'area Amministrazione Finanza e Controllo (30%); meno diffuse e più frammentate le altre risposte (direzione commerciale, amministrazione vendite, direzione logistica, ecc.).

**70**  
interviste

AD UN CAMPIONE VARIEGATO  
PER SETTORE E  
DIMENSIONE  
AZIENDALE.

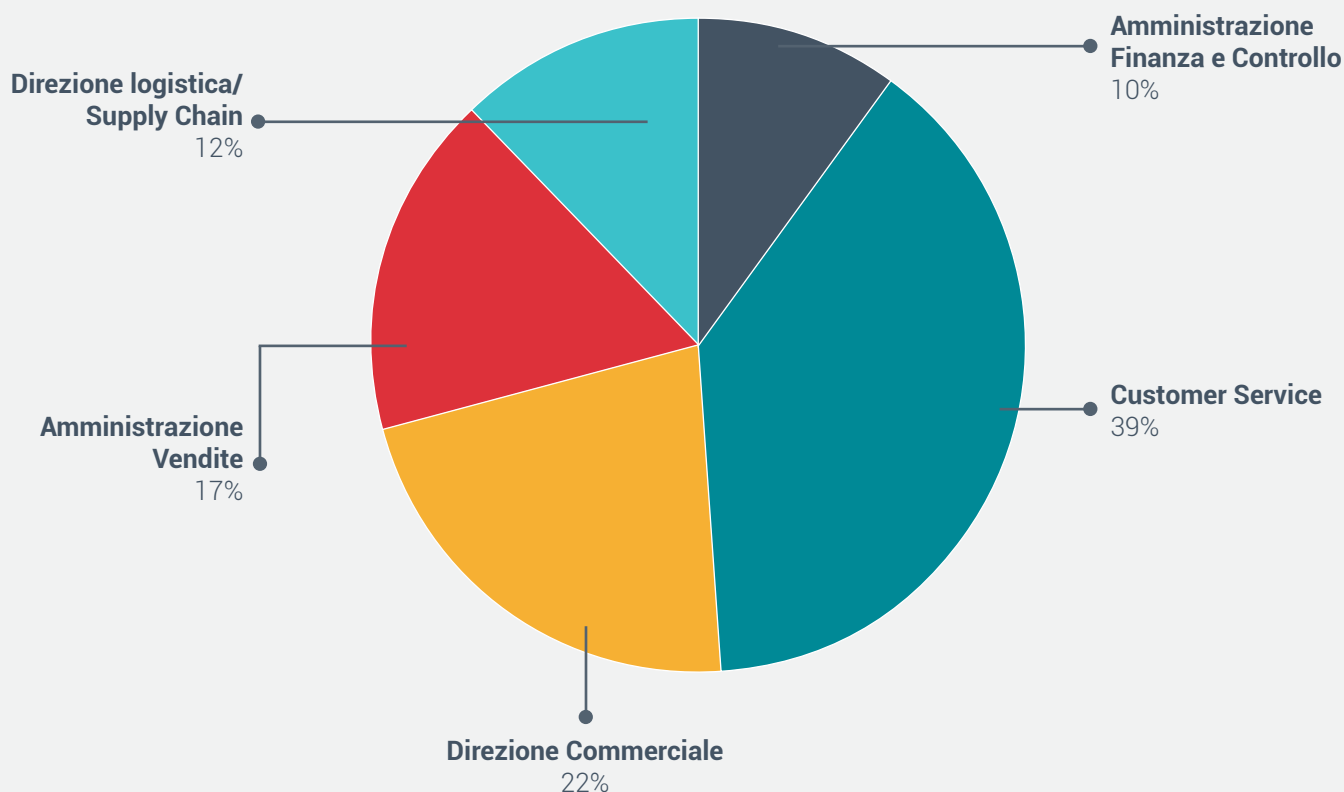
## Dipartimento di appartenenza dell'intervistato



## ASPETTI GENERALI DELLA GESTIONE DEGLI ORDINI

La **gestione degli ordini** è a carico del Customer Service nel 39% delle aziende intervistate e della Direzione Commerciale nel 22% dei casi; l'amministrazione vendite gestisce gli ordini clienti nel 17% delle aziende ma si rilevano forti differenze tra le aziende di minore dimensione (24%) e quelle di dimensione maggiore (7%); la direzione logistica/supply chain è owner di questo processo nel 12% dei casi e l'Amministrazione Finanza e Controllo nel 10% (in particolare nelle aziende che trattano meno di 25mila ordini all'anno).

### Dipartimento di appartenenza dell'intervistato



Il **volume annuo degli ordini** gestito mostra una notevole variabilità all'interno del campione: per il 46% non si arriva a 25mila ordini (e più nello specifico il 19% tratta meno di 5mila ordini/anno) mentre il 54% supera i 25mila, con il 16% che si assesta tra i 50mila e i 100mila e il 19% che supera i 100mila ordini all'anno.

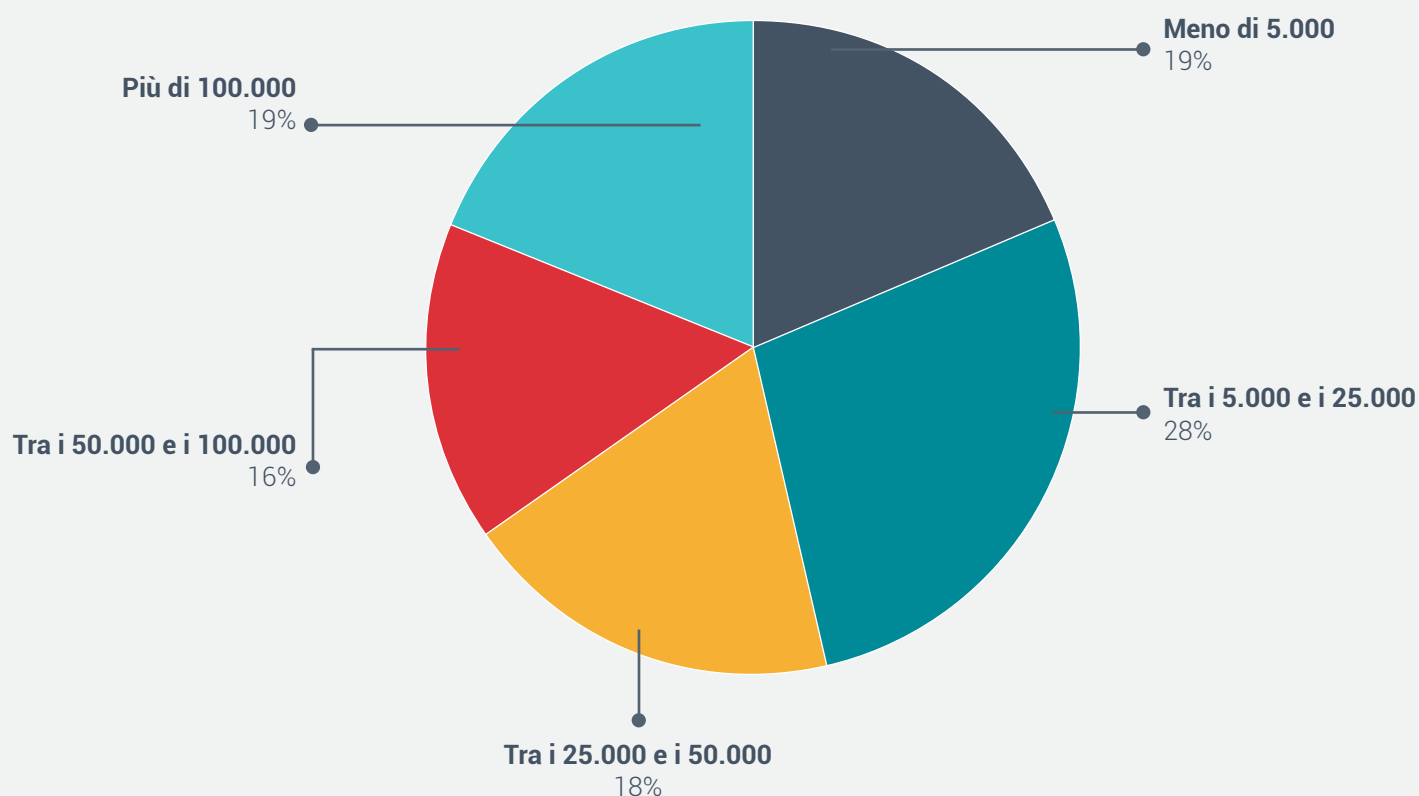
Non solo per alcune aziende il carico è elevato, ma si assiste anche a **forti variazioni (picchi) durante l'anno**: solo un'azienda su dieci dichiara di avere un andamento temporalmente omogeneo, mentre ben **il 54% indica di avere variazioni forti o fortissime** (con picchi che rappresentano un incremento del 30%, 50% o anche 100% rispetto alla media); per più di un'azienda su tre (36%) le variazioni sono presenti ma si limitano a un +20% rispetto alla media. Sono le aziende che trattano meno di 25mila ordini all'anno a mostrare picchi percentualmente più elevati.

Un'azienda su dieci afferma di avere difficoltà nel gestire tutti gli ordini nei momenti di picco e che un ulteriore 32% afferma che circa nel 10% delle situazioni di picco non è in grado di mantenere il processo su livelli ottimali.

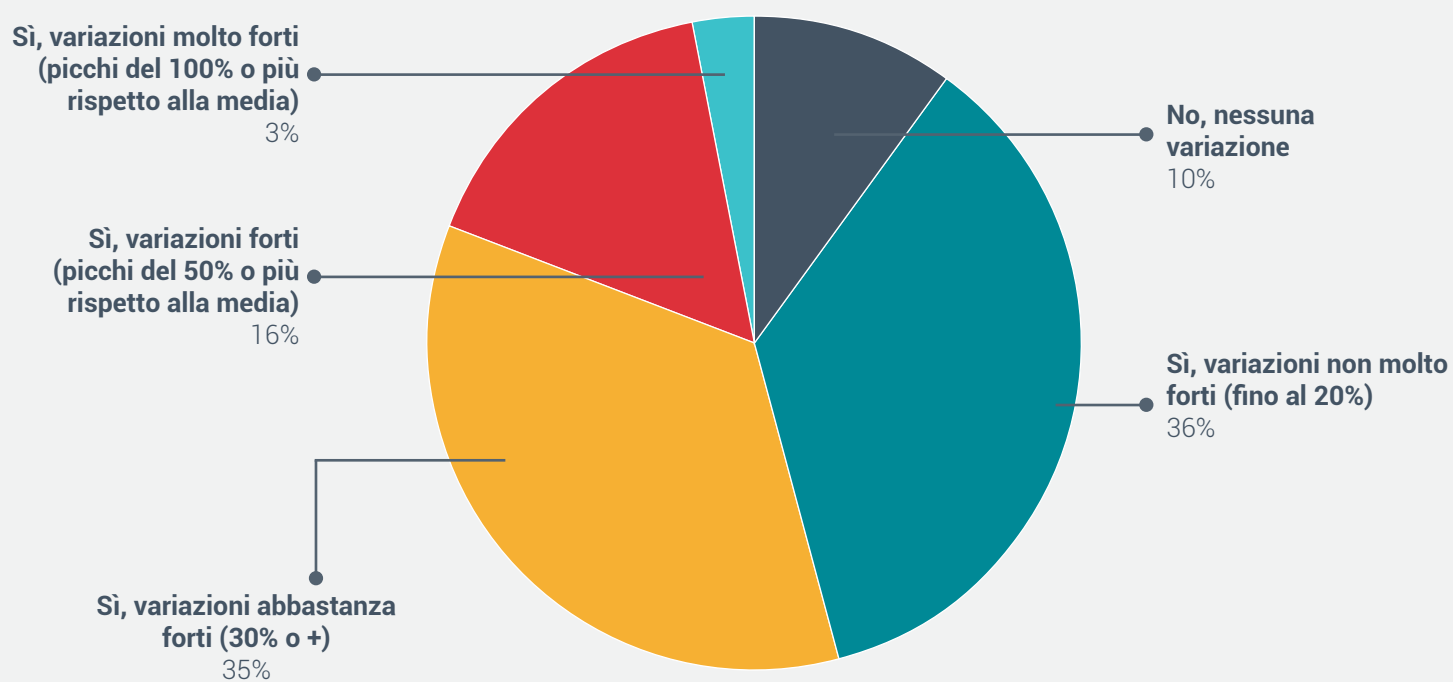
PIÙ DI METÀ  
DEL CAMPIONE  
TRATTA ALMENO  
**25MILA**  
ORDINI ALL'ANNO.

GLI ORDINI  
HANNO PICCHI  
RILEVANTI PER IL  
**54%**  
DEGLI INTERVISTATI.

## Qual è il volume di ordini gestiti in un anno?



## La vostra attività risente di variazioni/picchi nel corso dell'anno?



PIÙ DI METÀ  
DEL CAMPIONE  
TRATTA ALMENO  
**25MILA**  
ORDINI ALL'ANNO.

La pressione sulle aree aziendali che devono attivamente occuparsi della gestione degli ordini è aumentata dal fatto che per **più di un intervistato su due (53%) l'azienda ha accordi (SLA) con i clienti**; questi accordi riguardano in particolare i tempi di consegna della merce (39%) e - meno - i tempi di risposta iniziali (22%: ad esempio il dare rapidamente conferma del ricevimento dell'ordine). **Gli SLA son decisamente più diffusi presso le aziende che trattano un elevato numero di ordini ogni anno** (il 27% di tali aziende ha accordi sulla qualità del servizio erogato con tutti o quasi tutti i suoi clienti).

Si vede quindi come la pressione sulle aziende che trattano meno di 25mila ordini sia dovuta in forte misura ai picchi di lavoro, mentre quella sulle aziende che trattano un numero superiore di ordini sia dovuta ad accordi con i clienti.

## LA RILEVANZA DELLA GESTIONE DEGLI ORDINI

Non stupisce - per il campione intervistato - che ben **nel 59% dei casi il processo di gestione degli ordini venga ritenuto un'attività "strategica"** (questo valore sale al 68% presso le aziende che trattano più di 25mila ordini/anno) e che il restante 41% la ritenga comunque importante o molto importante; più interessante è notare che attualmente la gestione degli ordini è considerata principalmente un elemento essenziale dell'attività commerciale (62%) e - un po' meno - un elemento importante nella relazione con il cliente (52%), mentre **gli intervistati reputano che in futuro dovrebbe essere più focalizzata sulla relazione con il cliente (68%) che sull'attività commerciale (55%)**. Le altre accezioni di questo processo sono molto meno indicate come capaci di descrivere il ruolo attuale di tale processo e, soprattutto, sono scarsamente indicate nel descrivere come il processo dovrebbe essere in futuro: la parte amministrativa di un processo logistico (14%) e un insieme di attività amministrative (12%).

Vale la pena di notare una forte differenza tra le aziende trattanti meno di 25mila ordini e quelle che superano tale soglia: per le aziende 'minori' il processo di gestione degli ordini oggi è la parte amministrativa di un processo logistico molto più di quanto non lo sia per le aziende 'maggiori'; al contrario, **le aziende che trattano più di 25mila ordini all'anno indicano in misura doppia rispetto alle altre (68% vs 34%) che si tratta di un elemento importante nella relazione con il cliente.**

GLI ORDINI  
HANNO PICCHI  
RILEVANTI PER IL  
**54%**  
DEGLI INTERVISTATI.

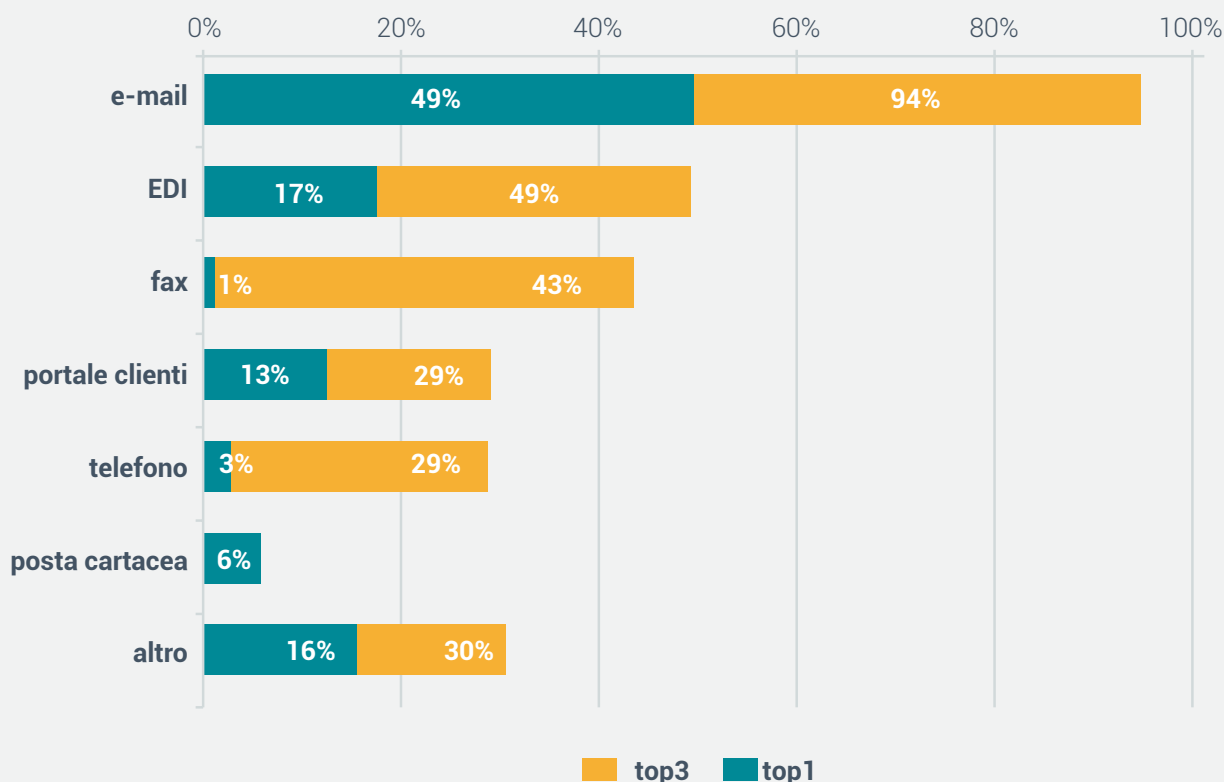
## LO STATO ATTUALE

Il campione è stato invitato a indicare quali sono i **canali attivi per ricevere ordini**, distinguendo fra il più utilizzato e gli altri eventualmente attivi. La quasi totalità delle aziende utilizza **l'e-mail (94%)** che per un'azienda su due (49%) è anche il canale principale; al secondo posto in classifica troviamo **EDI, utilizzato dalla metà del campione (49%)**, con il 17% che ne ha fatto il principale canale di ricevimento degli ordini; non mancano soluzioni tecnologicamente obsolete (il **fax** utilizzato ancora dal 43% delle aziende anche se praticamente mai come canale primario; il **telefono** con il 29% delle indicazioni e persino la **posta cartacea** con il 6%) che si affiancano a soluzioni più attuali come il **portale clienti** (complessivamente utilizzato dal 29% delle aziende intervistate, con il 13% che ne ha fatto il principale canale attivo).

IL PRIMO  
**CANALE**  
PER RICEVE ORDINI  
È L'E-MAIL. SEGUE EDI,  
RESISTE IL FAX.



## Quali sono i canali di ricezione o identificazione dei reclami (più utilizzato, secondo e terzo)?



**Fortissime differenze sono riscontrabili nel confronto fra aziende più grandi e aziende più piccole:** in queste ultime l'e-mail è il canale principale in due casi su tre mentre EDI ottiene pochissime indicazioni (5%); in quelle che superano i 250 dipendenti EDI è il principale canale utilizzato (36%) seguito dall'e-mail (25%) e quindi dal portale clienti (14%).

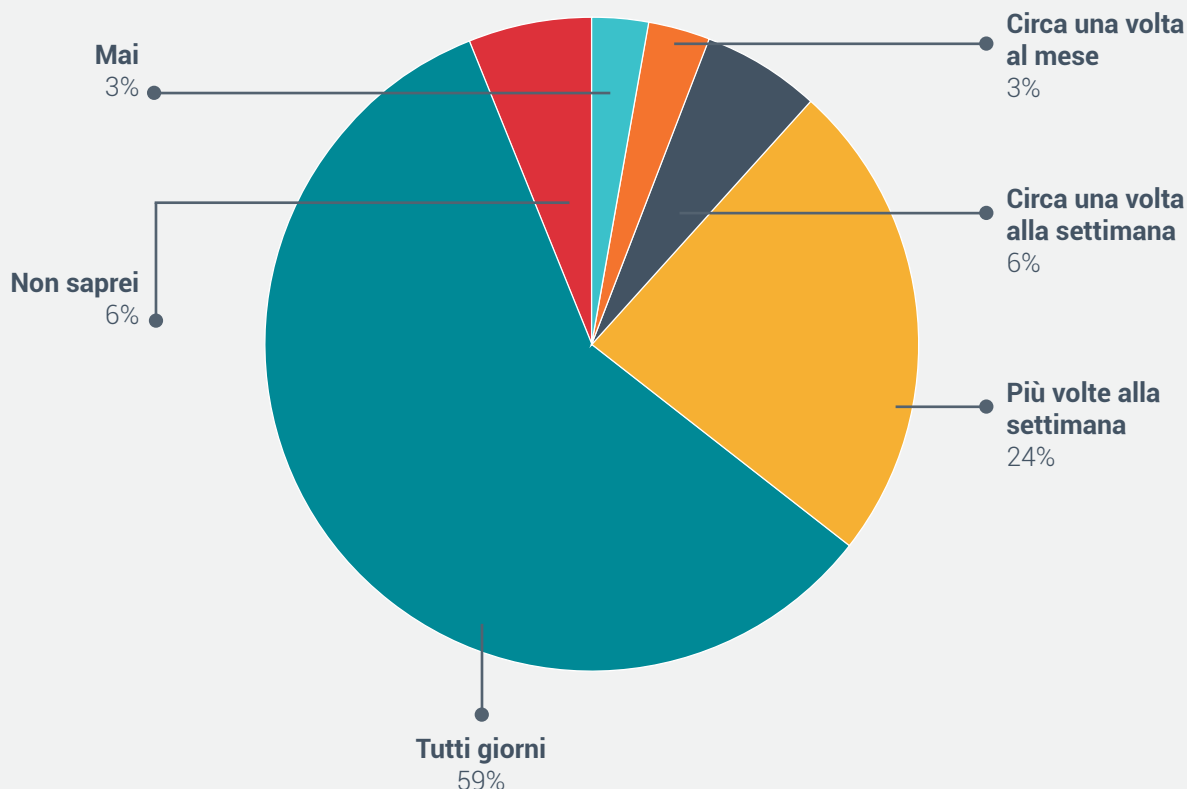
Chi utilizza EDI nel 38% dei casi lo fa per processare almeno un ordine su due, mentre nel 26% dei casi si limita a un ordine su cinque o meno.

**EDI non è certo immune da limiti: ben il 59% dei suoi utilizzatori afferma di dover intervenire ogni giorno per la corretta gestione degli ordini e un ulteriore 24% lo fa più volte a settimana** (quindi più di quattro intervistati su cinque sono costretti a 'mettere mano' agli ordini gestiti tramite EDI, mentre solo il 6% lo fa raramente/ in modo eccezionale). **Questa attività di controllo e rettifica degli ordini su EDI è essenzialmente a carico del Customer Service** (76% delle indicazioni).

**CHI USA EDI DEVE INTERVENIRE CON ELEVATA FREQUENZA**  
(PIÙ VOLTE A SETTIMANA PER L')

**83%.**

## Parliamo degli ordini ricevuti attraverso EDI. Con quale frequenza è richiesto l'intervento umano nella gestione di tali ordini?



Allo stato attuale, **poco più di un'azienda su tre (36%) invia sempre una conferma al ricevimento dell'ordine**; il comportamento più diffuso è quello di inviarla solo in alcuni casi (in base al cliente, al prodotto, alla situazione: 45%) e un ulteriore 14% non lo fa mai ma vorrebbe essere in grado di farlo in futuro; a riprova del fatto che l'invio di una conferma dell'ordine è una necessità ampiamente sentita si rileva che **solo 2 intervistati su 70 hanno indicato che non è prassi aziendale né è qualcosa che interessa per il futuro**.

### IL TEMA FONDAMENTALE: IL RISPETTO DEL TIMING

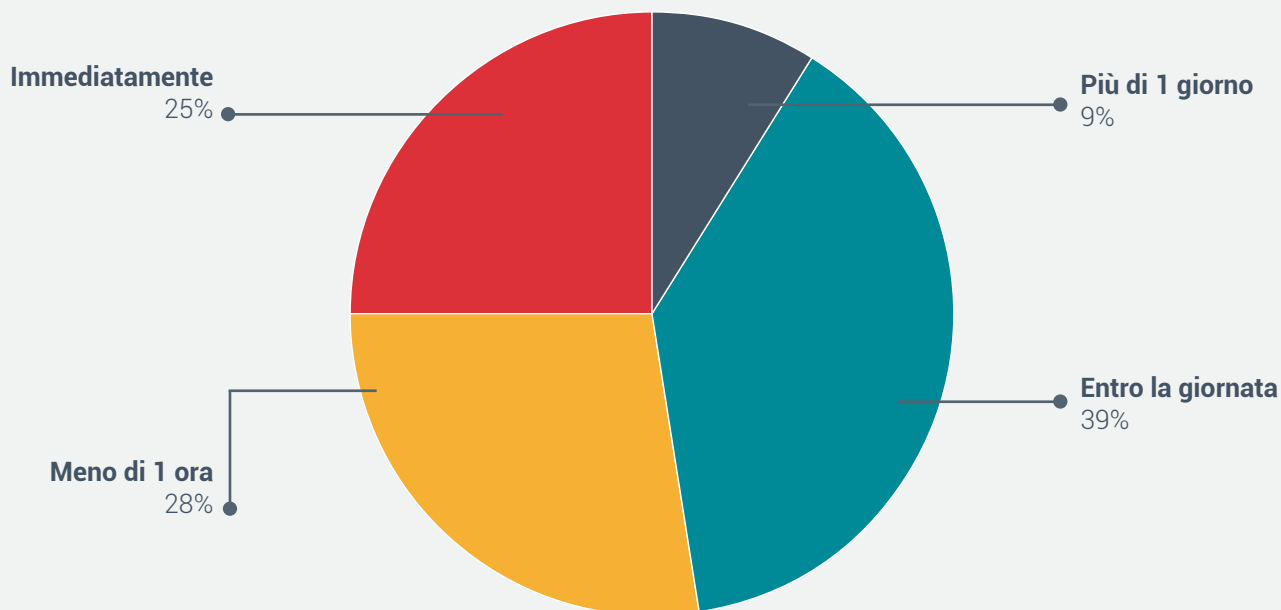
Come visto, il 53% delle aziende ha SLA con i propri clienti e quasi sempre si tratta di accordi relativi ai tempi di consegna della merce: il tema del **timing** risulta, trasversalmente alle varie domande, fondamentale in questa ricerca.

In effetti **soltanto il 12% degli intervistati afferma che la propria azienda è in grado di rispettare sempre i tempi concordati** (non ci sono grandi differenze fra le aziende maggiori e quelle minori, con un lieve vantaggio presso le prime) mentre il 13% dichiara di avere ritardi rispetto ai tempi pattuiti su almeno il 5% degli ordini (la metà di costoro afferma di consegnare in ritardo più di un ordine su quattro).

**Parte del problema si crea al ricevimento dell'ordine:** quasi un intervistato su due (48%) afferma che la propria azienda non inserisce l'ordine nei propri sistemi informativi entro un'ora dal ricevimento dello stesso (un intervistato su dieci indica persino che gli ordini sono inseriti in un giorno successivo a quello del ricevimento); le aziende che trattano un elevato numero di ordini e che hanno un maggior numero di dipendenti risultano molto meglio strutturate nella gestione di questo primo step operativo.

PER TUTTI  
RISPETTARE SEMPRE IL  
TIMING È DIFFICILE:  
**SOLO IL 12%**  
È SEMPRE PUNTUALE.

## Generalmente, qual è il tempo che passa tra il ricevimento dell'ordine e la messa a disposizione per l'inserimento?

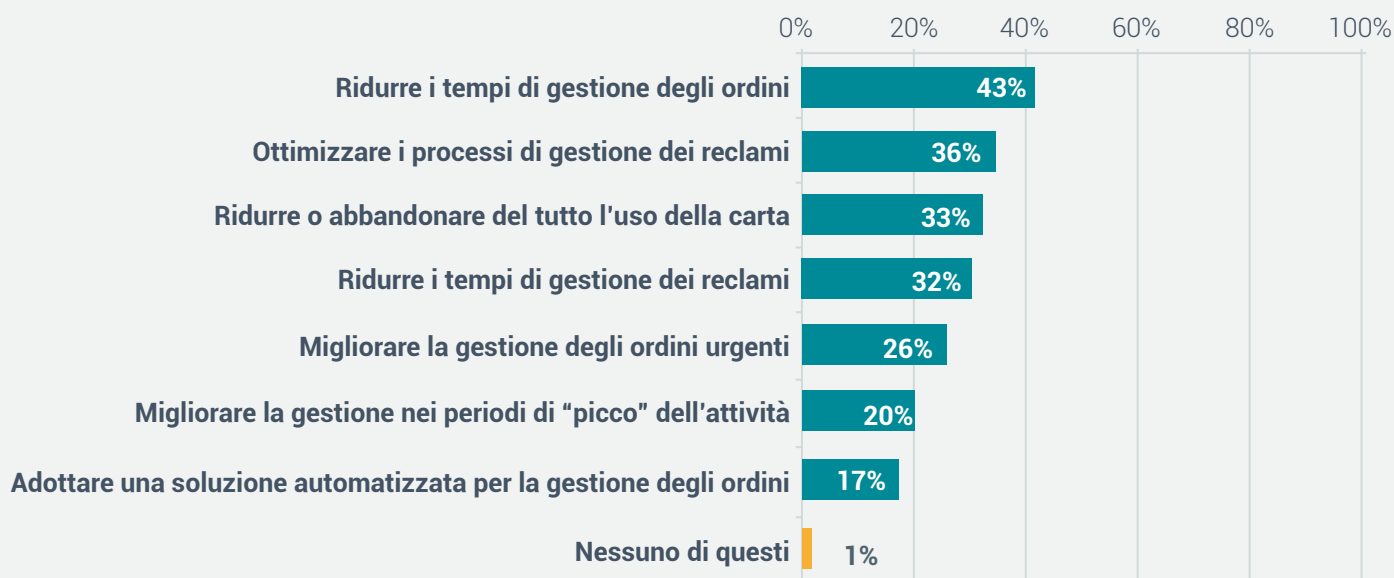


Coerentemente con quanto visto, **tra gli obiettivi proposti per il prossimo anno quello che risulta più indicato è la riduzione dei tempi di gestione degli ordini (43%), seguito dall'ottimizzare i processi di gestione dei reclami (36%) e i relativi tempi (32%, con le aziende di dimensioni maggiori che indicano maggiormente questi due ultimi obiettivi) ma anche ridurre o abbandonare del tutto l'uso della carta (33%, con le aziende di dimensioni minori che arrivano al 44%);** sono meno indicati il miglioramento della gestione dei periodi di picco (20%) e la gestione degli ordini urgenti (26%).

GLI OBIETTIVI PER IL PROSSIMO ANNO?

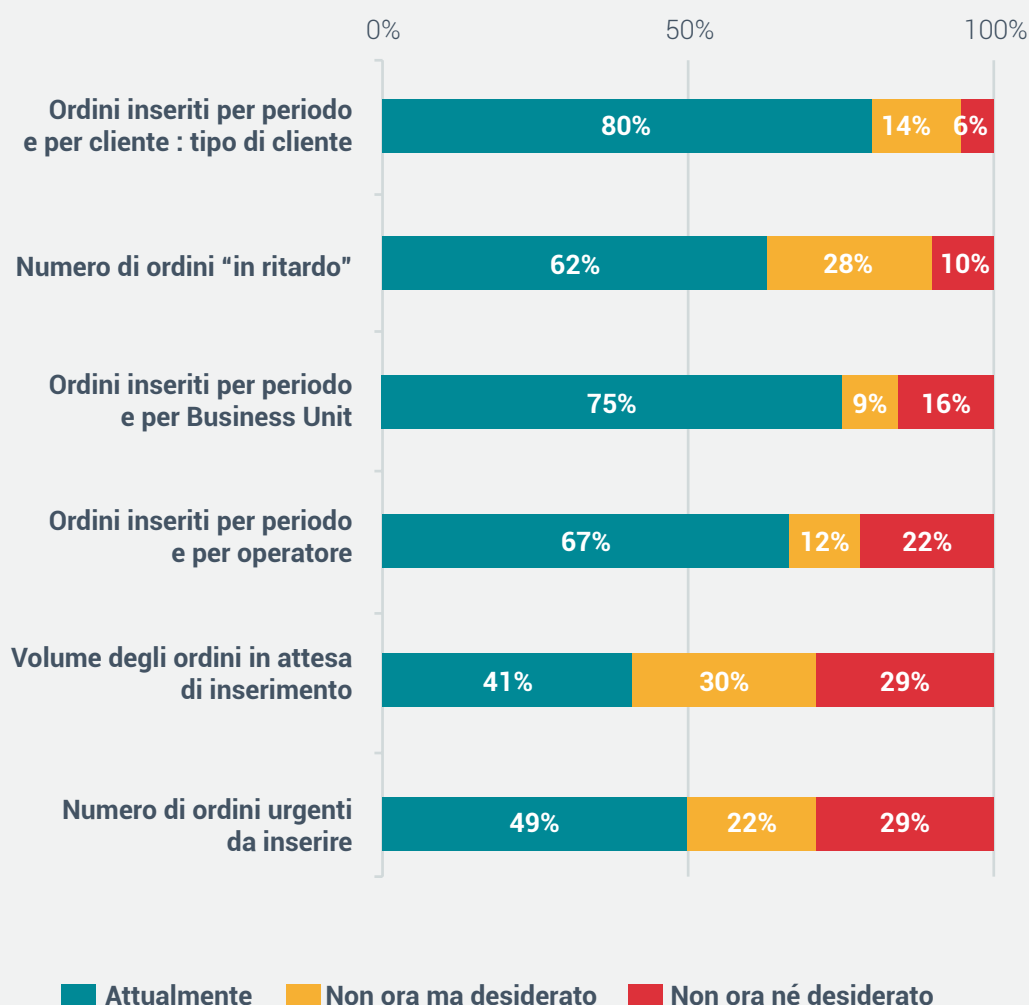
**VELOCIZZARE LA GESTIONE DEGLI ORDINI, MIGLIORARE LA GESTIONE DEI RECLAMI.**

## Quali sono i vostri tre principali obiettivi per il prossimo anno?



Per poter raggiungere gli **obiettivi di miglioramento** è necessario che le aziende abbiano un quadro molto chiaro su alcuni aspetti della gestione degli ordini: attualmente sono ben monitorati il numero di ordini inseriti per periodo, per cliente, per business unit (valori tra il 75% e l'80%) e - meno - per operatore (67%); sono invece più deboli (ma decisamente oggetto di attenzione per il futuro, di implementazione desiderata) il numero di ordini in ritardo (il 62% lo monitora attualmente) e il volume degli ordini in attesa di inserimento (per questo aspetto solo il 41% è già attivo mentre ben il 30% vorrebbe esserlo in futuro).

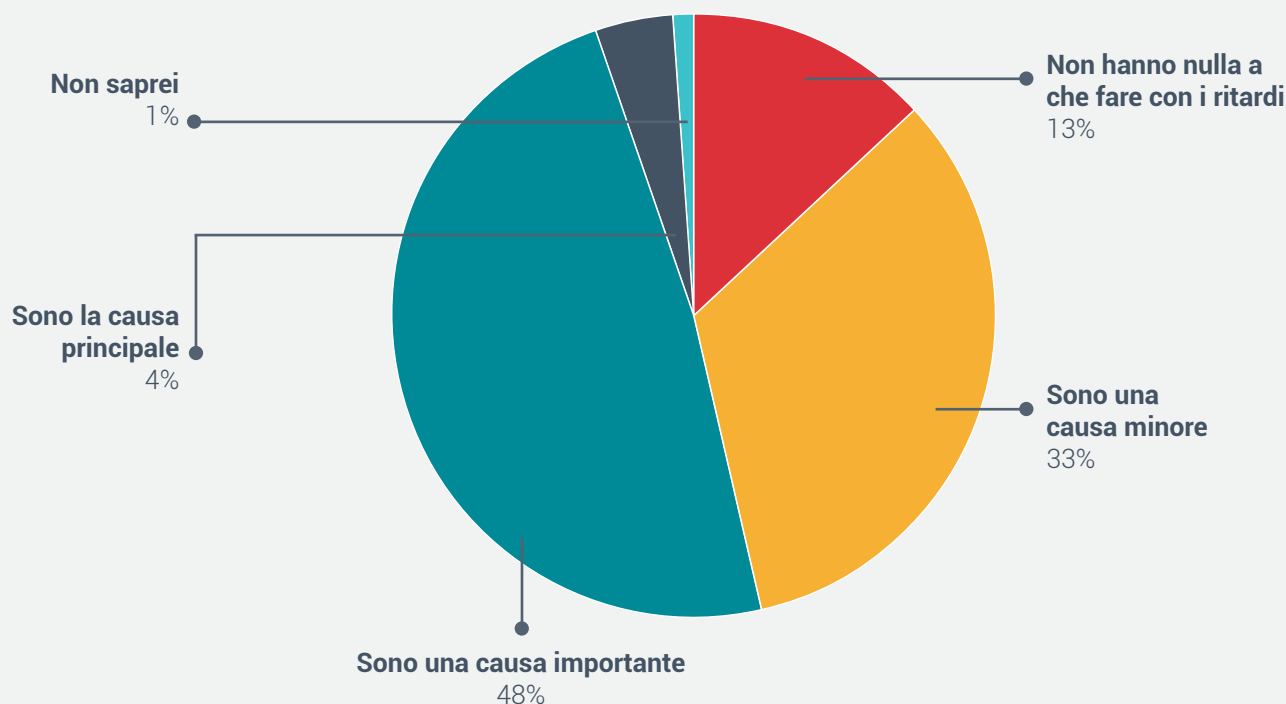
## Tra i seguenti dati relativi alla gestione degli ordini, quali sono attualmente monitorati e quali vorrebbe poter seguire in tempo reale



## GLI EFFETTI DI UNA MALA GESTIO DEL PROCESSO

Una cattiva gestione degli ordini è un driver fondamentale della tardiva consegna delle merci per più di un intervistato su due (52%); solo il 13% ritiene che non ci sia alcun legame tra la mala gestio e i delays delle consegne.

## Secondo lei quanto influiscono i tempi di gestione degli ordini sulle consegne tardive?



**PER UN INTERVISTATO SU DUE LA MALA GESTIO DEL PROCESSO PORTA A CONSEGNE TARDIVE E PAGAMENTI NON PUNTUALI.**

Questa percentuale scende di poco (45%) quando si passa a trattare del rapporto tra la gestione degli ordini e i tempi di pagamento dei clienti: **per quasi un intervistato su due una gestione degli ordini non corretta è causa principale o comunque importante del ritardato incasso delle fatture**; soltanto un intervistato su quattro (28%) ritiene che i pagamenti in ritardo non abbiano alcun legame con il non corretto processo di gestione del ciclo dell'ordine.

### LA NON CORRETTA GESTIONE DEGLI ORDINI URGENTI

Più di un intervistato su due afferma che la propria azienda non ha la capacità di gestire in modo totalmente affidabile gli ordini urgenti: il 41% li gestisce in modo non affidabile e il 13% non ha una gestione ad hoc degli ordini urgenti ma desidererebbe averla. Le aziende di grande dimensione in questo caso non hanno performances migliori di quelle di piccola dimensione.

La gestione delle urgenze è basata molto più sul cliente (68%) che sul prodotto (25%); questa forte differenziazione è particolarmente vera per le aziende di grande dimensione mentre è più moderata per quelle 'minori'.

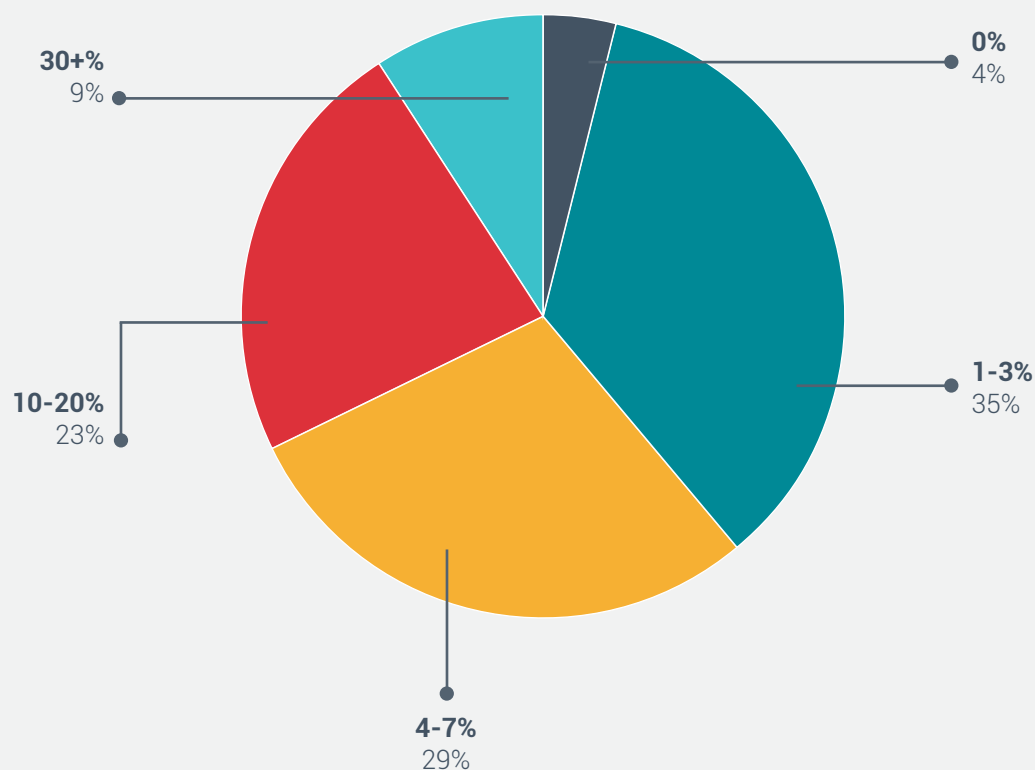
Come già ricordato, il tema degli ordini urgenti ha una rilevanza anche quando si tratta di aspetti monitorati o da monitorare in futuro: **solo un'azienda su due afferma di avere un efficace tracking di tali ordini e il 22,2% afferma di volerlo implementare.**

### I RECLAMI E LA LORO GESTIONE

Quasi un'azienda su tre riceve reclami relativi ad almeno un ordine su dieci; un ulteriore 29% li riceve in merito al 4-7% degli ordini; la situazione vede le aziende di grande dimensione (con più di 25mila ordini/anno) in una posizione migliore rispetto alle altre.

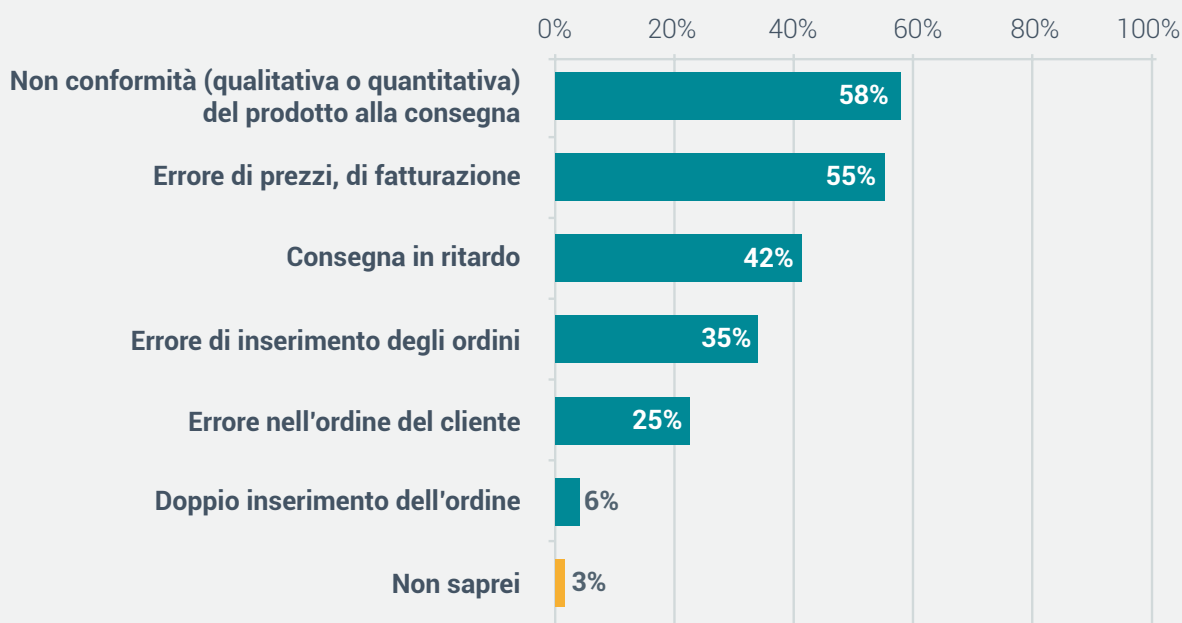
**I RECLAMI SONO NUMEROSI: PER UN TERZO DEGLI INTERVISTATI RIGUARDANO ALMENO UN ORDINE SU DIECI.**

## Quanti reclami clienti ricevete in percentuale sul totale di ordini ricevuti o sul totale delle fatture emesse?



I reclami vertono su delle non conformità (di qualità o quantità) dei prodotti consegnati (58%) ma anche sul ritardo nella consegna (42%). Al secondo posto di questa classifica troviamo errori di fatturazione (55%).

## Quali sono i principali motivi dei reclami?



## LA GESTIONE DEI RECLAMI NON È OTTIMIZZATA:

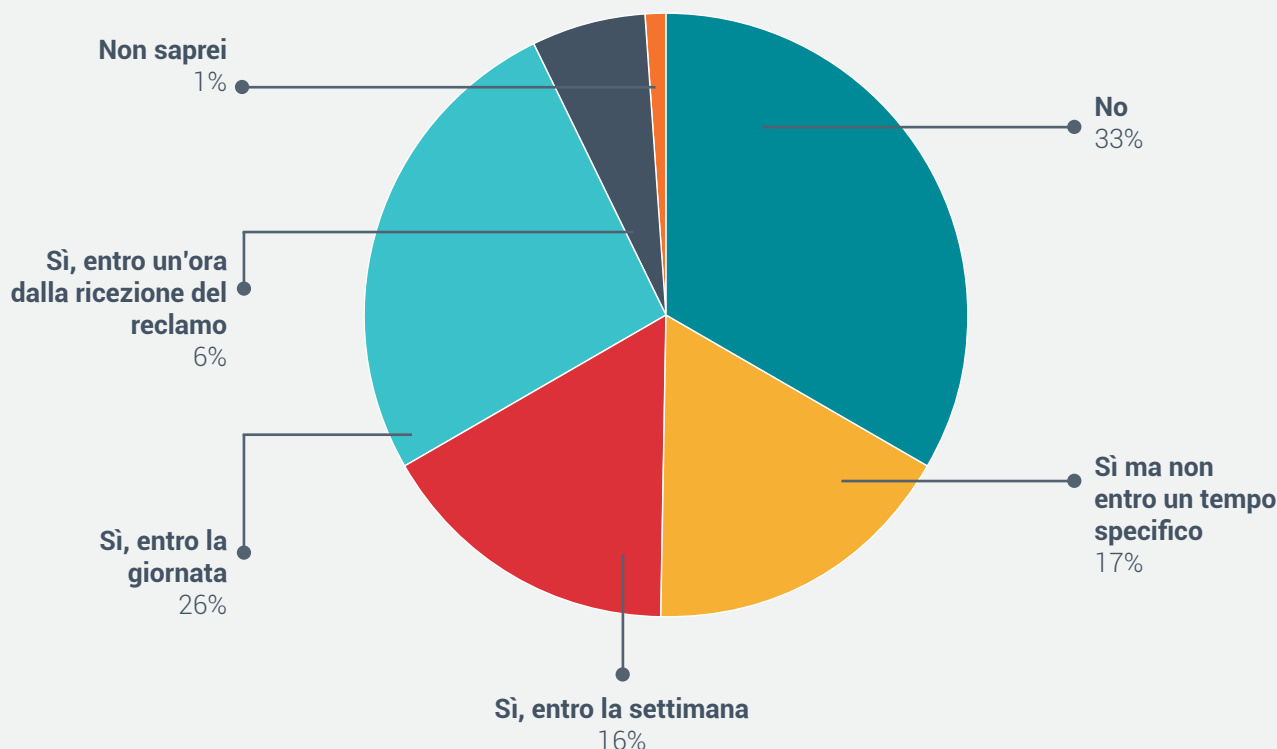
BASSA LA REATTIVITÀ  
SULLE CONFERME  
DI RICEZIONE...

Come per gli ordini, così anche per i reclami **l'e-mail è il canale più utilizzato** (complessivamente dal **97%** dei rispondenti, primariamente dal 62%) **seguito dal telefono** (il **64%** riceve reclami telefonici e per il 22% si tratta del principale canale di ricezione); il rifiuto della merce (36%) o il suo ritorno al mittente (33%) sono forme diffuse per manifestare insoddisfazione e aprire la procedura di reclamo; molto meno comuni i canali più formali come la posta ordinaria o la raccomandata. L'e-mail è usata ancor di più nelle grandi aziende, il reclamo telefonico 'spicca' in quelle 'minori'.

**Il reclamo stesso** - manifestazione di un problema o comunque di insoddisfazione del cliente - **non è sempre gestito al meglio visto che un'azienda su due non ha una chiara policy relativa alla conferma di ricezione del reclamo** (più nello specifico il 33% non invia alcuna conferma e un ulteriore 17% lo fa ma non ha dei tempi standard di invio); **solo un'azienda su tre (32%) invia un messaggio di conferma same day**. Sotto questo aspetto le aziende che gestiscono meno di 25mila ordini sembrano essere più reattive di quelle che ne gestiscono di più.



### Generalmente mandate una conferma del ricevimento del reclamo? In quanto tempo?



... E POCHI I DATI E GLI  
INDICATORI DISPONIBILI,  
RENDENDO DIFFICILE

## IL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO

Non sempre il reclamo viene utilizzato come strumento per dare un feedback internamente all'azienda: se è vero che **due aziende su tre (67%) inviano una notifica interna per informare dell'apertura di un reclamo**, è anche vero che **meno di una su due (46%) ha un dashboard interno che consente di consultare il numero di reclami aperti, i tempi di soluzione, l'analisi delle cause, ecc..** Non solo: solo il 61% degli intervistati dichiara di utilizzare come indicatore di performance il numero di reclami ricevuti in rapporto al numero di ordini trattati (o alle fatture emesse) e solo il 25% dispone di dati relativi alla durata media di risposta ai reclami.

In effetti **un'azienda su tre dichiara di non utilizzare alcun tipo di indicatore** (tra le aziende fino ai 250 dipendenti la percentuale sale al 41%).

### Disponete di indicatori per la gestione dei reclami dei clienti?

