



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E FINANZA

OTTIMIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DI
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
IL CASO TECNOFOODPACK S.P.A.

Relatrice:

Prof.ssa Silvia GANDINI

A handwritten signature in black ink that reads 'Silvia Gandini'.

Candidata:

Giulia RONCON

Matricola 20017379

Anno accademico 2023-2024

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | 6 |
| Capitolo I: Il Customer Relationship Management..... | 7 |
| 1.1 Che cos'è il Customer Relationship Management?..... | 8 |
| 1.2 Il ruolo cruciale del CRM nella fidelizzazione | 9 |
| 1.3 Le tipologie di CRM..... | 10 |
| 1.4 Il CRM Strategico..... | 11 |
| 1.5 Il CRM Operativo | 15 |
| 1.6 Il CRM Analitico | 17 |
| 1.7 Il CRM Collaborativo | 17 |
| 1.8 I Vantaggi del Customer Relationship Management..... | 21 |
| 1.9 Imprese e ICT | 24 |
| 1.10 Trend di mercato..... | 25 |
| Capitolo II: Il sistema CRM nell'organizzazione aziendale e il caso Tecnofoodpack S.P.A... | 26 |
| 2.1 Storia Aziendale | 28 |
| 2.2 I motivi guida dietro l'implementazione del CRM nell'azienda Tecnofoodpack S.P.A.... | 31 |
| 2.3 Fasi di sviluppo del CRM | 34 |
| 2.4 Cambiamento organizzativo..... | 36 |
| 2.5 Ottimizzazione del sistema di controllo aziendale attraverso il CRM | 39 |
| 2.6 Misurazione dei risultati del CRM | 40 |
| 2.7 Gli impatti positivi del CRM sull'organizzazione aziendale Tecnofoodpack S.P.A | 48 |
| Capitolo III: Il Social CRM | 49 |
| 3.1 Come l'era digitale influisce sul rapporto tra azienda e cliente | 50 |
| 3.2 Differenze tra CRM Tradizionale e Social CRM..... | 53 |
| 3.3 Il funzionamento del Social CRM..... | 54 |
| 3.4 Obiettivi del Social CRM..... | 56 |
| 3.5 La Matrice RFM | 59 |
| 3.6 Il ROI dei Social Media | 62 |
| 3.7 I vantaggi del Social CRM..... | 64 |
| Conclusione..... | 66 |
| Bibliografia | 68 |

*A chi non mi ha mai lasciato la mano
e mi ha amata per quello che sono,
accettando di me ogni sfaccettatura.*

Introduzione

In un mondo sempre più interconnesso e digitalizzato, la capacità di comprendere, coltivare e mantenere relazioni significative con la clientela è emersa come il fulcro attorno al quale ruota il successo aziendale. È in questo contesto che il *Customer Relationship Management*, noto con l'acronimo CRM, si erge come una potente risorsa strategica per le imprese impegnate a prosperare in un ambiente competitivo in continua evoluzione. Il XXI secolo ha portato con sé un cambiamento paradigmatico nella dinamica delle relazioni aziendali, l'avvento delle tecnologie digitali ha trasformato radicalmente il modo in cui le imprese interagiscono con i propri clienti. L'accesso istantaneo alle informazioni, la diffusione rapida delle opinioni attraverso i social media e l'aumento delle aspettative dei consumatori hanno posto una crescente enfasi sull'importanza di una gestione oculata delle relazioni con essi. *Il Customer Relationship Management* rappresenta il catalizzatore chiave per affrontare questa nuova realtà. Al di là di essere un semplice strumento tecnologico, esso si configura come una filosofia d'impresa che permea tutte le sfere dell'organizzazione. Non solo consente di raccogliere e analizzare dati significativi, ma offre anche un quadro strategico per comprendere le esigenze e preferenze dei clienti, guidando così le decisioni aziendali in modo mirato ed efficace. Al giorno d'oggi le interazioni tra cliente e azienda hanno subito una trasformazione significativa grazie all'ampio utilizzo dei social media. Questi canali digitali hanno rivoluzionato la dinamica tradizionale della comunicazione, aprendo nuove opportunità e presentando sfide uniche per le imprese, consentendo ai clienti di interagire con le imprese in tempo reale, coinvolgendoli attivamente e dando loro la possibilità di condividere pubblicamente le loro opinioni, influenzando notevolmente la reputazione aziendale. I social media, ormai ingrati protagonisti della comunicazione globale, fungono da palcoscenico dove le aziende possono catturare l'attenzione, ascoltare le esigenze e costruire relazioni autentiche con la propria clientela. L'intreccio di due fondamentali tendenze, ovvero la centralità del cliente e l'avvento dei social media, ha dato vita a quanto oggi viene indentificato come *Social Customer Relationship Management*. È essenziale comprendere che il Social CRM non va inteso come una sostituzione del tradizionale CRM, bensì come un'estensione, un aggiornamento che fornisce alle aziende uno strumento potente. Questa tesi esaminerà in dettaglio il ruolo centrale del CRM nelle strategie aziendali, concentrandosi sulle sue applicazioni pratiche, benefici e sfide. Attraverso l'analisi di un caso di studio, ricerche di settore e approfondimenti teorici, si getterà luce sulle dinamiche che rendono il CRM un elemento cruciale per la sostenibilità e la crescita aziendale,

approfondendo come la sua implementazione abbia contribuito a potenziare le capacità dell'azienda Tecnofoodpack S.P.A. nel servire i propri clienti, migliorare la fidelizzazione e generare valore aggiunto. Infine, si comprenderà in cosa consiste il Social CRM e come la sua adozione possa contribuire significativamente al successo aziendale, offrendo alle imprese la possibilità di ampliare e arricchire le relazioni con i clienti, diventando al giorno d'oggi una necessità imperativa.

Capitolo I

Il Customer Relationship Management

1.1 Che cos'è il Customer Relationship Management?

Storicamente, la maggior parte delle aziende erano situate vicino ai mercati e conoscevano intimamente i loro clienti. Molto spesso c'era un'interazione e molto spesso le interazioni con i clienti erano faccia a faccia, persino quotidiane, e la conoscenza dei requisiti e delle preferenze dei clienti cresceva. Tuttavia, man mano che le aziende sono cresciute di dimensioni, sono diventate sempre più distanti in termini geografici e culturali dagli utenti che servivano. Tale lontananza, insieme al distacco dei proprietari e dei dirigenti al contatto con gli acquirenti, fa sì che molte aziende, anche di piccole dimensioni, non abbiano la conoscenza e la comprensione intuitiva dei propri clienti che spesso si riscontra nelle microimprese, come i negozi di quartiere e i saloni di parrucchiere. Ciò ha dato origine alla richiesta di migliori dati relativi ai consumatori, portando alla necessità di un CRM efficace. Il CRM è l'insieme delle tecniche messe in atto da un'impresa per gestire relazioni personalizzate e di lungo periodo con i propri clienti al fine di trarre il massimo valore da essi. Si basa su dati di alta qualità e si avvale di tecnologie informatiche.¹ Esso non riguarda solo l'IT, il CRM "integra processi e funzioni interne". In altre parole, consente ai reparti aziendali di dissolvere i muri di separazione che li dividono, permettendo alle funzioni di vendita, marketing e assistenza di essere consapevoli delle reciproche interazioni con i clienti, alle funzioni di back-office, come quelle operative e finanziarie, di apprendere e contribuire ai dati e infine consente ai membri della "rete esterna" di un'impresa (fornitori, partners, distributori) di allineare i loro sforzi con quelli dell'azienda principale. Alla base di questa strategia aziendale fondamentale c'è l'informatica: applicazione software e hardware. Emerge quindi con chiarezza la centralità delle relazioni con i clienti nel processo di creazione e diffusione del valore economico. È una metodologia, strettamente legata alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone e alla cultura, che pone l'acquirente al centro dell'attenzione sia nel caso del business to business, sia

¹ Switchcomunicazione – CRM: L'importanza della relazione con il cliente, <https://www.switchcomunicazione.it/comunicazione/crm-limportanza-della-relazione-con-il-cliente/>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

nel caso del business to consumer.² La strategia di *Customer Relationship Management* ha rivoluzionato l'approccio operativo delle aziende, spostando l'attenzione da un modello di gestione centrato sul prodotto o sull'azienda ad uno centrato sul cliente. Questa trasformazione implica che l'azienda dedichi maggiori sforzi verso i consumatori, mostrandosi disposta a ridefinirsi in base alle loro esigenze al fine di costruire relazioni di alta qualità e ottenere un vantaggio competitivo. A volte, si fa l'errore di considerare il CRM semplicemente come una tecnologia per risolvere i problemi di mercato delle imprese, ma in realtà è una strategia aziendale finalizzata al miglioramento della redditività, dei ricavi e contemporaneamente della soddisfazione dell'acquirente. Questa strategia comporta un cambiamento culturale e organizzativo all'interno dell'azienda.

Esso si basa essenzialmente su quattro pilastri: il mantenimento dei propri clienti, l'aumento delle relazioni coi clienti più importanti, la fidelizzazione dei clienti con cui si hanno maggiori rapporti (che possa essere il più estesa possibile) e la trasformazione dei clienti in procuratori (ovvero clienti che "pubblicizzano" l'azienda, allargando la rete dei contatti).³ La definizione di CRM non è univoca, infatti, da una parte il CRM è visto come espressione del settore dei sistemi informativi (metodologie, software, internet) dall'altra parte è visto come espressione di quei fattori che prevedono un'interazione tra l'azienda e i propri consumatori.

1.2 Il ruolo cruciale del CRM nella fidelizzazione

Essere competitivi nei mercati di oggi significa porre la giusta attenzione sul cliente. Chi pensa ancora che al centro del processo di vendita di un'azienda ci sia il prodotto, si sbaglia. Oggi tutto ruota attorno al consumatore. Il *customer care* gioca un ruolo fondamentale nell'influenzare l'immagine che il cliente ha di un'azienda e di conseguenza anche la sua soddisfazione e fidelizzazione al brand. La fidelizzazione è l'insieme di pratiche e di strategie usate da un'azienda per trattenere gli utenti, ricompensando la loro fedeltà mettendo in atto i cosiddetti *loyalty program* o programmi di fidelizzazione volti a premiare e a incentivare l'acquisto.⁴ Il grado di fidelizzazione è direttamente collegato al grado di soddisfazione, motivo per cui, per promuovere la fidelizzazione con una buona strategia di *Customer Relationship*

² CARUSO E., "Conquistare e fidelizzare il cliente", Tecniche Nuove, 2009.

³ Feltrinelli Education: <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/che-cos-e-il-crm>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

⁴ Inside Marketing – Giornale di marketing, comunicazione e cultura digitale: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fidelizzazione>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Management diventa essenziale considerare questo concetto: « l'obiettivo del CRM è rendere il cliente non solo soddisfatto ma anche entusiasta dell'acquisto. A sua volta, un cliente entusiasta rimane fedele alla marca e la diffonde parlando bene dell'impresa e dei suoi prodotti.»⁵ In quest'ottica, la fidelizzazione del cliente può essere vista come una forma di investimento a lungo termine che contribuisce al passaparola positivo e, di conseguenza, al miglioramento della *brand image* e all'abbattimento del costo di acquisizione. Al contrario, acquisire nuovi clienti richiede molto più tempo e un investimento maggiore in termini economici. I software di CRM consentono di gestire i dati dei diversi clienti in maniera facile e più efficiente, in modo da identificare i loro bisogni o preferenze specifiche e di conseguenza comprendere come rispondere. Tale vantaggio renderà i clienti meno propensi ad essere infedeli, essendo soddisfatti delle loro esigenze individuali. Permettono inoltre di monitorare il grado di soddisfazione, così da poter offrire una *customer experience* più personalizzata che possa favorire la fidelizzazione. Sulla base di questi dati possono essere proposte agli acquirenti delle offerte adatte alle loro preferenze, con suggerimenti di prodotti aggiuntivi (*cross selling*) o di versioni premium dei beni solitamente acquistati (*up selling*), inducendo il consumatore a riacquistare articoli dello stesso brand o a tornare in negozio. In conclusione, il concetto di fidelizzazione è molto legato al concetto di CRM, in quanto dopo aver acquistato, inizia la relazione con il cliente fatta di ascolto, analisi, personalizzazione, gestione e cambiamento. Tale software fornisce alle vendite, al marketing e al servizio clienti uno strumento centralizzato per memorizzare e accedere alle informazioni sugli acquirenti, consentendo di personalizzare le interazioni in base alle esigenze specifiche, tenere traccia delle interazioni passate, delle loro preferenze e delle transazioni storiche. Agendo sia sui consumatori attuali che su quelli potenziali, le aziende che adottano il CRM potranno incrementare il valore della voce cruciale dello stato patrimoniale: il cliente, che sebbene non sia esplicitamente presente nei bilanci, è in grado di influenzare tutti i valori presenti.

1.3 Le tipologie di CRM

Il CRM può essere suddiviso in quattro prospettive che risultano necessarie per una corretta formulazione ed implementazione all'interno dell'azienda:

⁵ KOTLER P. – ARMSTRONG G., “Principi di Marketing”, Pearson, 2009.

- ❖ **CRM Strategico** con il quale, dopo aver compiuto una corretta analisi, si definiscono le politiche commerciali più idonee.
- ❖ **CRM Analitico** la cui funzione è quella di misurare e valutare le relazioni dei clienti con l'impresa.
- ❖ **CRM Operativo**, che come suggerisce il nome, consiste nell'applicazione delle politiche precedentemente definite.
- ❖ **CRM Collaborativo**, che applica la tecnologia oltre i confini organizzativi, con l'obiettivo di ottimizzare il valore dell'azienda, dei partner e del cliente.

1.4 Il CRM Strategico

Il CRM Strategico si concentra sull'instaurazione di una cultura improntata al cliente, con l'obiettivo di conquistare e mantenere la clientela attraverso la creazione e l'offerta di un valore superiore alla concorrenza. Questa cultura si manifesta nei comportamenti dei leader, nel design dei sistemi formali aziendali e nelle narrazioni interne. In un contesto orientato al cliente, ci si aspetta che le risorse siano allocate per migliorare il valore offerto, che i sistemi di ricompensa favoriscano comportamenti dei dipendenti orientati alla soddisfazione e alla fidelizzazione del cliente, e che le informazioni sui clienti siano raccolte, condivise e applicate in tutta l'organizzazione. Gli eroi aziendali sono coloro che offrono un servizio eccezionale o un valore significativo degli acquirenti. Nonostante molte aziende dichiarino di essere orientate al cliente, poche lo sono realmente. La centralità del cliente entra in conflitto con altre logiche aziendali, come l'orientamento al prodotto, alla produzione e alle vendite. Le aziende orientate al prodotto puntano sulla qualità, innovazione e design, spesso trascurando la voce del cliente. Le aziende orientate alla produzione cercano di mantenere bassi i costi, mentre quelle orientate alle vendite credono che una forte promozione spinga i consumatori all'acquisto, spesso seguendo un orientamento alla produzione. Un'azienda orientata agli utenti raccoglie e utilizza informazioni su di essi e sulla concorrenza per sviluppare proposte di valore superiori. È un'organizzazione in continua evoluzione che si adatta alle esigenze dei consumatori e alle condizioni di mercato.⁶ Una volta definito il valore strategico del cliente e analizzato lo stato delle relazioni tra esso e l'impresa, è possibile procedere con la formulazione delle strategie di *Customer Relationship Management*:

⁶ BUTTLE F., "Customer Relationship Management. Concept and Technologies", Butterworth-Heinemann, 2009.

- ❖ Per i clienti con alta lealtà e elevato valore strategico, la strategia da adottare sarà il rafforzamento e il mantenimento della lealtà attraverso carte fedeltà, personalizzazione dell'offerta, *customer service* dedicato, ecc.
- ❖ Per i clienti con elevato valore strategico ma poco soddisfatti dell'operato dell'azienda, la strategia da applicare sarà quella di trattenimento, recupero della fiducia e riacquisizione della lealtà, al fine di un'azione di risoluzione delle insoddisfazioni, miglioramento dell'esperienza del cliente, offerte personalizzate, ecc.
- ❖ Per i clienti fedeli ma di basso valore strategico, è conveniente procedere attraverso la valorizzazione del segmento tramite *up selling*, *cross selling* e *trading up*. L'obiettivo è aumentare e valorizzare il legame utente-impresa.
- ❖ Per gli acquirenti di basso valore strategico con comportamenti opportunistici o sleali, la strategia da applicare sarà l'alleggerimento del portafoglio clienti e incentivazione all'uscita per evitare costi aggiuntivi.⁷

Questo approccio segmentato consente all'impresa di adottare strategie mirate in base alle caratteristiche specifiche dei diversi gruppi di clienti, massimizzando il valore complessivo della relazione consumatore-impresa.

1.5 Il CRM Operativo

Il CRM Operativo è costituito dalle applicazioni che supportano l'operatività delle relazioni con i clienti. Nell'area di *back-office* vengono gestite le attività inerenti: ordini e fatture. Nell'area di *front-office* sono gestite applicazioni quali: il *customer service* (di cui fa parte il call-center); la *marketing automation* (per la gestione delle campagne di marketing); gli strumenti di supporto alla forza di vendita (*Sales Force Automation-SFA*).⁸ Esse consentono di automatizzare e integrare le funzioni di marketing, vendita e assistenza. Riportiamo di seguito alcune delle principali applicazioni del CRM Operativo.

⁷ BUSACCA B. – BERTOLI G., “Customer Value. Soddisfazione, fedeltà valore”, Egea, 2012.

⁸ DE LUCA A., “CRM - Customer relationship management per la redditività dell'impresa”, Youcanprint, 2017.

Automazione del marketing:

La *Marketing Automation* (MA) rappresenta l'applicazione della tecnologia ai processi di marketing, fornendo agli operatori gli strumenti necessari per sfruttare in modo avanzato i dati dei clienti al fine di sviluppare, eseguire e valutare comunicazioni e offerte altamente mirate. La capacità di indirizzare singoli clienti nella pianificazione delle campagne consente la creazione di comunicazioni personalizzate, ma la gestione delle campagne diventa particolarmente complessa in ambienti multicanale. L'integrazione delle strategie di comunicazione e offerte, insieme alla valutazione delle prestazioni, richiede un notevole coordinamento supportato dalla tecnologia tra questi canali. Il concetto di marketing basato sugli eventi, o *trigger*, si riferisce alla messaggistica e alle offerte progettate per rispondere a specifici momenti o condizioni. Gli eventi possono essere innescati dai comportamenti dei clienti o dalle condizioni contestuali, ad esempio, una chiamata a un *contact center* è un episodio avviato dall'utente, e se un utente con carta di credito chiama per informazioni sul tasso di interesse, può indicare che sta valutando alternative e può passare ad un altro fornitore. Questo avvenimento può quindi innescare un'offerta mirata a fidelizzare il cliente. Casi contestuali come la nascita di un bambino o festività indicano dei potenziali cambiamenti nel comportamento degli acquirenti, innescando risposte di marketing. Il marketing basato sugli eventi si manifesta anche nel contesto *business-to-business*, dove eventi come il cambio di personale lato consumatore, l'avvicinarsi della scadenza di un contratto o una richiesta di informazioni (RFI) possono essere sfruttati per avviare campagne mirate. In conclusione, la *Marketing Automation* non solo semplifica la gestione delle campagne, ma consente una personalizzazione avanzata basata sugli eventi, permettendo agli operatori di interagire in modo tempestivo e mirato con i clienti, sia a livello individuale che contestuale.

Automazione della forza vendite

L'automazione della forza vendite (SFA) era la forma originale di CRM Operativo. I sistemi SFA sono ora ampiamente adottati negli ambienti *business-to-business* e sono visti come "un imperativo competitivo che offre parità competitiva", applicando la tecnologia alla gestione delle attività di vendita di un'azienda. Il processo di vendita può essere scomposto in una serie di fasi, come *lead generation*, qualificazione del *lead*, identificazione delle esigenze, sviluppo delle specifiche, generazione della proposta, presentazione della proposta, gestione delle obiezioni e chiusura della vendita. Il software SFA può essere configurato in modo da essere modellato sul processo di vendita di qualsiasi settore o organizzazione. L'automazione è spesso legata agli sforzi per migliorare e standardizzare il processo di vendita e ciò comporta

l'implementazione di una metodologia che consente ai membri del team e al management di adottare una visione standardizzata del ciclo di vendita e un linguaggio comune per la discussione delle problematiche. Tale software consente alle aziende di assegnare automaticamente i *lead* e monitorare le opportunità mentre avanzano lungo la *pipeline* verso la chiusura. La gestione delle opportunità consente agli utenti di identificarle e farle progredire dallo stato di *lead* alla chiusura e oltre, fino al supporto post-vendita. Tale software solitamente contiene le applicazioni di gestione dei *lead* che consentono agli utenti di qualificarli e assegnarli al venditore appropriato e la funzionalità di previsione delle vendite che generalmente utilizza lo storico delle transazioni per produrre stime delle vendite future. La gestione dei contatti consente agli utenti di gestire il programma di comunicazione con i clienti. Hanno spesso funzionalità come la composizione automatica dei clienti, il calendario personale del venditore e la funzionalità di posta elettronica. La generazione di preventivi e proposte consente al venditore di automatizzare la produzione di prezzi e proposte per i clienti, inserendo dettagli come codici prodotto, volumi, nome del cliente e requisiti di consegna, in modo che il software generi automaticamente un preventivo. Le applicazioni di configurazione del prodotto consentono ai venditori, o ai clienti stessi, di progettare e prezzare automaticamente prodotti, servizi o soluzioni personalizzate ai problemi. I configuratori sono utili quando il prodotto è particolarmente complesso, come nelle soluzioni IT e sono in genere basati su una struttura di regole "se...allora" ovvero "Se viene scelto X, allora Y è richiesto o proibito o legittimato o non influenzato". Ad esempio, se il cliente sceglie una particolare funzionalità (ad esempio, un particolare disco rigido per computer), ciò esclude alcune altre scelte o funzionalità correlate che sono tecnologicamente incompatibili, troppo costose o troppo complesse da produrre, ciò aiuta le aziende ad automatizzare l'intero ciclo di vendita. In conclusione, l'automazione della forza vendite svolge diverse funzioni cruciali per migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività commerciali. Tra queste, l'identificazione di nuovi potenziali clienti, il tracciamento delle interazioni con la clientela, la previsione delle vendite e la gestione della documentazione sono di primaria importanza. I rappresentanti di vendita possono personalizzare i flussi di lavoro per ottimizzare il tempo impiegato, consentendo loro di stabilire relazioni solide con i clienti, concentrandosi sulle attività di valore anziché su compiti operativi. Grazie al CRM Operativo, è possibile registrare tutte le interazioni con i potenziali clienti, contribuendo a trasformarli in clienti effettivi.⁹

⁹ Vtiger – CRM basato su cloud: <https://www.vtiger.com/it/operational-crm>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

Automazione dei servizi

Le applicazioni di servizio e supporto alla clientela rappresentano un elemento cruciale in un mercato caratterizzato da elevata complessità e forte competitività. Costituendo un punto di forza strategico, tali servizi permettono alle imprese di ottenere vantaggi competitivi significativi, le quali possono sfruttare queste applicazioni per consolidare i legami con la propria clientela. Attraverso un'assistenza che va oltre il semplice processo di acquisto, possono assicurarsi la futura preferenza dell'utente, garantendo ritorni reddituali consistenti. In questo ambito Internet ha giocato un ruolo fondamentale nella fornitura di servizi agli acquirenti, fornendo la base per molti degli strumenti utilizzati in questa attività. Ad esempio, gli istituti bancari hanno adottato siti web dedicati come principale canale di assistenza, sostituendo i tradizionali call center con i più innovativi web call center. Questa evoluzione ha anche favorito la creazione di nuovi strumenti di interazione con la clientela, come la posta elettronica, le *chat-line* e i forum, che fino a pochi anni fa erano poco conosciuti ma oggi sono ampiamente utilizzati. Grazie al loro impiego, è possibile realizzare forme di comunicazione personalizzate, adottando ogni aspetto alle esigenze del singolo cliente con l'obiettivo di migliorare e prolungare la relazione e allo stesso tempo, consentendo alle imprese di ridurre i costi associati alle attività di servizio e comunicazione.¹⁰ L'automazione dei servizi consente alle aziende di gestire le proprie operazioni di servizio, siano esse fornite tramite call center, *contact center*, web o faccia a faccia. Il software CRM permette alle aziende di gestire e coordinare le comunicazioni in entrata e in uscita relative ai servizi su tutti i canali, ciò consente agli utenti di diventare più efficienti ed efficaci riducendo i costi, migliorando la qualità, aumentando la produttività e aumentando la soddisfazione del cliente. L'automazione del servizio differisce in modo significativo a seconda del prodotto sottoposto a manutenzione, ad esempio i prodotti di consumo vengono normalmente serviti attraverso punti vendita al dettaglio, web o un call center come punto di primo contatto e sono spesso supportati da strumenti di *scripting online* per aiutare a diagnosticare un problema al primo contatto. Numerose tecnologie sono comuni nell'automazione dei servizi. Il software di instradamento delle chiamate può essere utilizzato per indirizzare le chiamate in entrata al gestore più appropriato. Tecnologie come la risposta vocale interattiva (IVR) consentono ai clienti di interagire con i computer aziendali inserendo i loro dati in un sistema IVR dopo aver ascoltato le istruzioni del menù tramite la tastiera del telefono (tasto 1 per l'opzione A, tasto 2 per l'opzione B) o tramite voce. Se la risoluzione del problema al primo contatto non fosse possibile, il processo di assistenza potrebbe comportare

¹⁰ BLYTHE J., "Fondamenti di marketing", Pearson, 2006.

l'autorizzazione della restituzione della merce e un ciclo di riparazione che coinvolge un fornitore di servizi terzo. L'automazione dei servizi per i beni strumentali di grandi dimensioni è invece molto diversa. Ciò normalmente comporta azioni diagnostiche e correttive da intraprendere sul campo, nel luogo in cui si trova l'apparecchiatura. Esempi di questo tipo di servizio includono il condizionamento e la refrigerazione industriale, dove in questi casi, l'automazione del servizio può comportare la fornitura al tecnico dell'assistenza di diagnostica, manuali di riparazione, gestione dell'inventario e informazioni sul lavoro su un *laptop*. Queste informazioni vengono quindi sincronizzate a intervalli regolari per aggiornare il sistema CRM centrale. Molte aziende utilizzano una combinazione di canali diretti e indiretti soprattutto per le funzioni di vendita e di servizio. Quando vengono utilizzati canali indiretti, il CRM operativo supporta questa funzione attraverso la gestione delle relazioni con i partner (PRM). Questa tecnologia consente ai partner di comunicare con il fornitore attraverso un portale, per gestire *lead*, ordini di vendita, informazioni sui prodotti e incentivi.¹¹

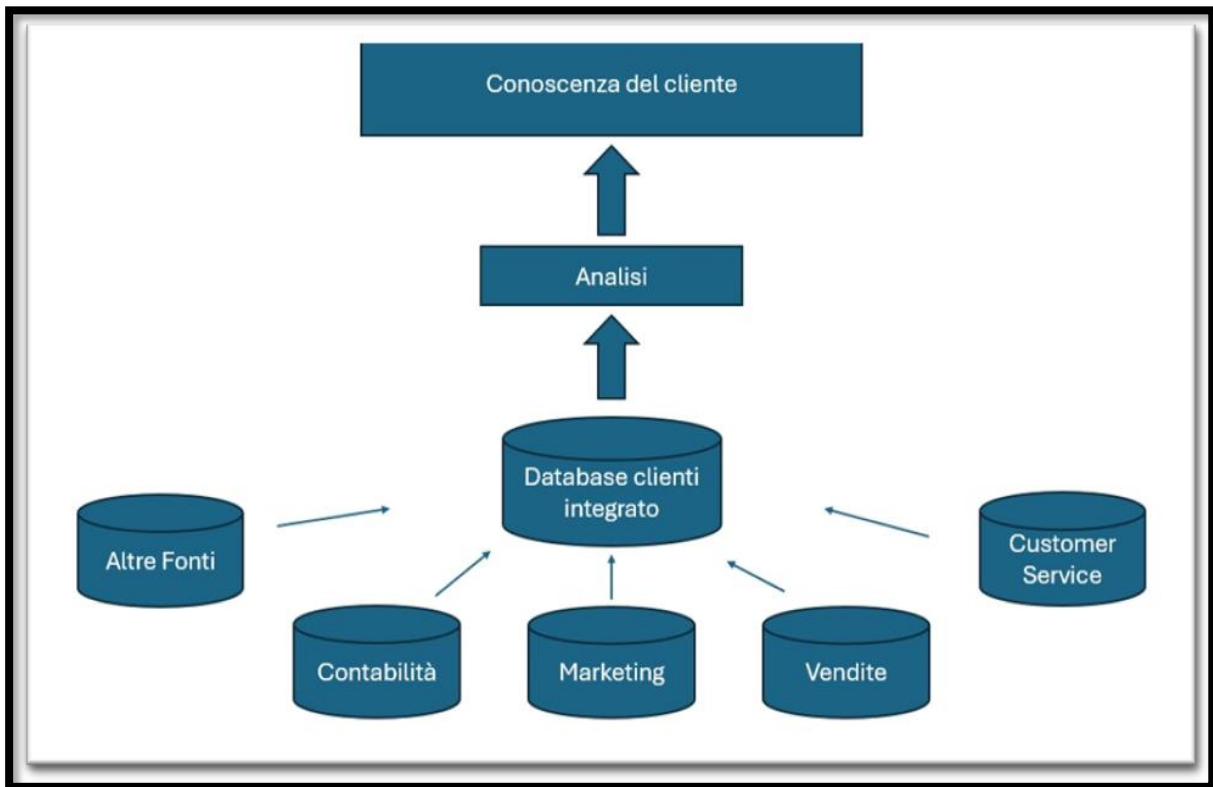
1.6 Il CRM Analitico

Il CRM Analitico è una componente fondamentale delle strategie aziendali che si occupa di gestire in modo completo e avanzato le informazioni relative ai clienti. Esso comprende, da un punto di vista tecnologico, l'insieme delle applicazioni che permettono di analizzare e interpretare i dati raccolti sui consumatori per acquisire la conoscenza dei loro bisogni e delle loro preferenze e del valore che essi rappresentano per l'azienda.¹² Questo sistema si basa principalmente sulle informazioni riguardanti i clienti, che possono essere raccolte da archivi aziendali interni, come dati di vendita, finanziari, marketing e servizio. In aggiunta a questi, possono essere integrati dati provenienti da fonti esterne, come informazioni geo-demografiche e sullo stile di vita ottenute da organizzazioni di *business intelligence*.

¹¹ BUTTLE F., "Customer Relationship Management. Concept and Technologies, Butterworth-Heinemann", 2009.

¹² FERRARI A., "CRM analitico. La chiave d'entrata nell'universo del cliente", Franco Angeli, 2004.

Figura 1.1: CRM Analitico: la conoscenza del cliente.



Fonte: FERRARI A., “CRM Analitico. La chiave d’entrata nell’universo del cliente”, Franco Angeli, 2004.

Attraverso l’uso di strumenti di *data mining*, le aziende sono in grado di interrogare in modo intelligente questi dati per ottenere risposte a domande cruciali, come l’identificazione dei clienti più preziosi, quelli con maggiore propensione a passare ai concorrenti o quelli più inclini a rispondere a specifiche offerte. Il CRM analitico si è affermato come parte essenziale delle implementazioni CRM, contribuendo significativamente all’efficacia delle operazioni aziendali. Ad esempio, fornisce informazioni chiave per decisioni operative, come la scelta dei consumatori da coinvolgere in determinate offerte, la gestione delle priorità dei servizi, e la focalizzazione degli sforzi di vendita. L’approccio analitico consente alle aziende di personalizzare le strategie di vendita in base ai diversi gruppi di clienti. Ad esempio, gli acquirenti ad alto valore possono ricevere offerte attraverso vendite personali, mentre quelli di valore inferiore possono essere contattati tramite televendite. Inoltre, le comunicazioni con i clienti possono essere adattate in base all’analisi di essi, aumentando così la probabilità di accettazione delle offerte. Dal punto di vista del consumatore, il CRM analitico permette la ricezione di soluzioni tempestive e personalizzate, migliorando la soddisfazione complessiva, mentre dal punto di vista dell’azienda, offre prospettive avanzate per strategie di *cross-selling*,

up-selling, customer retention e customer acquisition più efficaci. In sintesi, il CRM analitico emerge come una risorsa cruciale nell'ottimizzazione delle relazioni azienda-cliente e nell'aumento del valore reciproco.¹³

1.7 Il CRM Collaborativo

Il CRM Collaborativo si riferisce all'allineamento strategico e tattico di imprese precedentemente separate nella catena di approvvigionamento, con l'obiettivo di identificare, attrarre, fidelizzare e sviluppare i clienti in modo più redditizio. Un esempio concreto è rappresentato dalla collaborazione tra produttori di beni di consumo e rivenditori, che possono coordinare risorse umane, processi e tecnologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia nel servizio ai clienti. Le pratiche del CRM collaborativo includono il *co-marketing*, la gestione delle categorie, la previsione collaborativa, lo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e la ricerca di mercato congiunta. L'utilizzo delle tecnologie CRM oltre i confini organizzativi è fondamentale per questa collaborazione. Sebbene tecnologie tradizionali come posta terrestre, posta aerea, telefono e fax siano capaci di tale integrazione, il termine si riferisce principalmente a tecnologie più recenti come l'interscambio elettronico di dati (EDI), i portali, l'*e-business*, il *Voice Over Internet Protocol (VoIP)*, conferenze, *chat room*, *forum web* ed e-mail. Queste tecnologie permettono la comunicazione di dati e voci tra aziende e partner commerciali o consumatori, consentendo a organizzazioni separate di migliorare l'efficacia nel servizio ai clienti attraverso la condivisione di informazioni lungo la catena di fornitura. Alcuni fornitori di tecnologie CRM hanno sviluppato applicazioni gestionali (PRM), che aiutano le aziende a gestire complessi ecosistemi di partner o canali, riducendo i costi di gestione. Le applicazioni PRM sono spesso utilizzate per coordinare programmi pubblicitari cooperativi e consentono alle aziende di gestire la distribuzione dei fondi, pianificare e controllare le promozioni, nonché misurare i risultati. A volte, il termine CRM Collaborativo è esteso per descrivere l'applicazione di queste tecnologie alle comunicazioni interne, come nelle funzioni di vendita, marketing e assistenza.

¹³ BUTTLE F., "Customer Relationship Management. Concept and Technologies", Butterworth-Heinemann, 2009.

1.8 I vantaggi del Customer Relationship Management

Grazie al CRM (*Customer Relationship Management*), le aziende possono gestire i clienti in modo più semplice ed efficiente, favorendo una maggiore collaborazione tra entrambe le parti. Questo si traduce in un miglioramento delle relazioni con la clientela, che a sua volta può portare a un aumento del ritorno economico per l'azienda, sia in termini di produttività che di vendite, contribuendo al potenziamento del proprio brand. Esso non solo amplia la rete dei consumatori, ma rafforza anche il legame con quelli già acquisiti, favorendo una maggiore affiliazione e vicinanza. Ciò permette alle aziende di approfondire e implementare i rapporti con i propri acquirenti, utenti, colleghi, partner e fornitori, rendendo il CRM una strategia essenziale nel marketing 2.0. Questo sistema consente alle imprese di aumentare la propria popolarità non solo attraverso l'espansione della base clienti, ma anche migliorando la notorietà e la reputazione, gestendo relazioni durature che permettono alle aziende di incrementare il fatturato nel tempo. È importante notare che il costo di mantenimento dei consumatori fedeli è generalmente inferiore rispetto al costo necessario per acquisire nuovi utenti e instaurare con loro rapporti commerciali, essi infatti portano maggiori profitti nel lungo termine, in quanto tendono ad aumentare gli acquisti nel tempo e attraggono nuovi clienti attraverso il passaparola. I clienti fedeli sono anche meno sensibili ai prezzi e spesso disposti a pagare un prezzo più alto per i prodotti o servizi offerti. Ora concentreremo la nostra attenzione su alcuni dei vantaggi più significativi del CRM, che spaziano in diverse aree e sono molteplici.

❖ **Il CRM favorisce la crescita dell'azienda e dei suoi dipendenti.**

Sappiamo bene che crescendo, le aziende si trovano a dover fare i conti con una complessità gestionale sempre più presente, che può diventare ingestibile per le persone. In un contesto del genere, pensare di poter gestire in modo manuale le informazioni e i dati generati quotidianamente in azienda è praticamente impossibile. Il CRM è dunque la miccia che permette di dare il via ad un processo di crescita dell'azienda (consentendo la digitalizzazione dei processi e la loro integrazione) e di cambiamento, introducendo nuovi modi di lavorare.

❖ **Il CRM permette di raccogliere tutte le informazioni relative ad ogni cliente.**

All'interno del CRM vengono raggruppate le informazioni (e il relativo storico) ottenute lungo tutto il *Customer Journey* dei clienti. A queste informazioni (ad esempio,

i dati anagrafici, la fonte di acquisizione, lo stato della trattativa, i prodotti e i servizi adottati, le campagne marketing attive, i ticket di assistenza aperti o chiusi ecc.) è possibile accedervi in ogni momento da qualsiasi dispositivo, in modo condiviso con le altre aree aziendali.

❖ **Il CRM consente di focalizzarsi sui clienti più “redditizi”.**

Se ben utilizzato, il CRM diventa l'elemento chiave della segmentazione. Tramite l'attribuzione di un punteggio e le informazioni riportate all'interno del CRM stesso, sarà semplice comprendere se (e a quali prodotti) il cliente è più interessato, a quali fattori è più sensibile, qual è stato l'elemento che l'ha reso propenso (o meno) all'acquisto. *Insight* di questo genere premettono di concentrarsi maggiormente sui clienti più redditizi ed elaborare strategie per accrescere il loro grado di soddisfazione e la loro fedeltà verso l'azienda.

❖ **Con il CRM le offerte sono personalizzate e vengono proposti prodotti e servizi “su misura”.**

È evidente, il CRM semplifica la vita ai commerciali: l'inserimento di ogni informazione in un unico strumento consente di avere a disposizione (con maggiore facilità) i dati scambiati telefonicamente, via e-mail, in chat ecc. senza contare la visione globale delle opportunità aperte, dei loro importi e della fase di avanzamento, il monitoraggio delle attività commerciali e i report di analisi e *forecasting*. Visualizzando l'intera (e corretta) *pipeline* di vendita e di acquisizione del cliente, i commerciali possono realizzare le attività più idonee per rispettare gli obiettivi di vendita prefissati, prendendo decisioni basate sui dati stessi e non sulla memoria.

❖ **Grazie al CRM la gestione del *follow-up* delle trattative e delle richieste dei clienti è più accurata e veloce.**

Con il monitoraggio e la condivisione di tutte le attività svolte dalle diverse aree aziendali su ciascun cliente, si possono pianificare correttamente gli step successivi da compiere.

- ❖ **Con il CRM si elimina virtualmente la possibilità di “smarrire” clienti e opportunità all’interno di un sistema obsoleto o sovraccarico.**

Il CRM permette di tenere tutto sotto controllo, facilita la presenza di processi lineari e di azioni strutturate (senza incorrere in perdite di tempo) volte al raggiungimento degli obiettivi di business.

- ❖ **Il CRM offre al Top Management una lettura dettagliata delle attività in essere.**

Consultando il CRM, il Top Management può disporre di un’immagine dettagliata e accurata di tutte le attività di vendita, di marketing e di post-vendita, avendo una visione chiara del business e dell’avanzamento delle attività stesse.

- ❖ **Grazie al CRM si reagisce prontamente alle variazioni del mercato.**

Potendo contare su una panoramica concreta e attendibile fornita dal CRM, si ottiene chiarezza sulle variazioni del mercato in cui si opera. Inoltre, le “visite” personalizzate permetteranno di migliorare le prestazioni sul territorio e le reputazioni di vendita, riducendo i costi per trattativa e i costi per ordine di acquisto.

- ❖ **Il CRM facilita la collaborazione tra le diverse aree aziendali.**

Il CRM è lo strumento collaborativo per eccellenza e consente di prevenire la perdita di un’opportunità o la cattiva gestione del cliente perché più persone possono controllare le attività stesse in tempo reale e analizzare tutto ciò che è avvenuto con quel contatto. Inoltre, il CRM rende sistematico lo scambio e la condivisione di informazioni, immediatamente accessibili a chiunque.

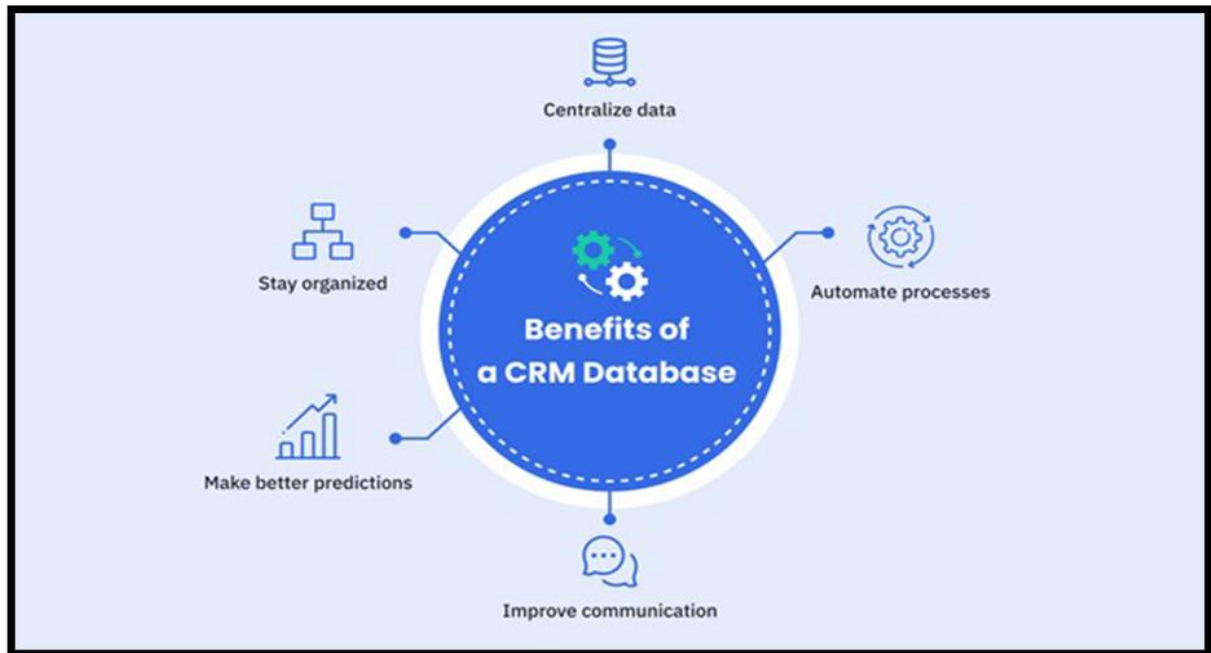
- ❖ **Con il CRM i processi e le attività ripetitive vengono automatizzate.**

Non è sempre facile riuscire a mantenere la giusta attenzione sul cliente, considerando che le attività da intraprendere per il cliente stesso sono molteplici. Il CRM aiuta nella gestione di queste attività, rendendo automatici gli step ripetitivi. Peraltro, i benefici crescono ancora di più se si decide di integrare il CRM ad altri strumenti come l’ERP o la piattaforma di *Marketing Automation*.¹⁴

¹⁴ OpenSymbol - I 10 vantaggi principali del CRM per un’azienda: <https://www.opensymbol.it/10-vantaggi-principali-crm-azienda>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

In sintesi, possiamo affermare con certezza che il CRM porta molteplici vantaggi in azienda: permette un aumento delle vendite e della fedeltà dei clienti, quindi dei ricavi e degli utili, nonché una diminuzione dei costi. Con il suo aiuto i clienti si sentono seguiti con più cura e attenzione, in più questa tecnologia offre la possibilità di identificare e gestire con successo le opportunità commerciali più significative per l'azienda.

Figura 1.2: I benefici derivati dal CRM.



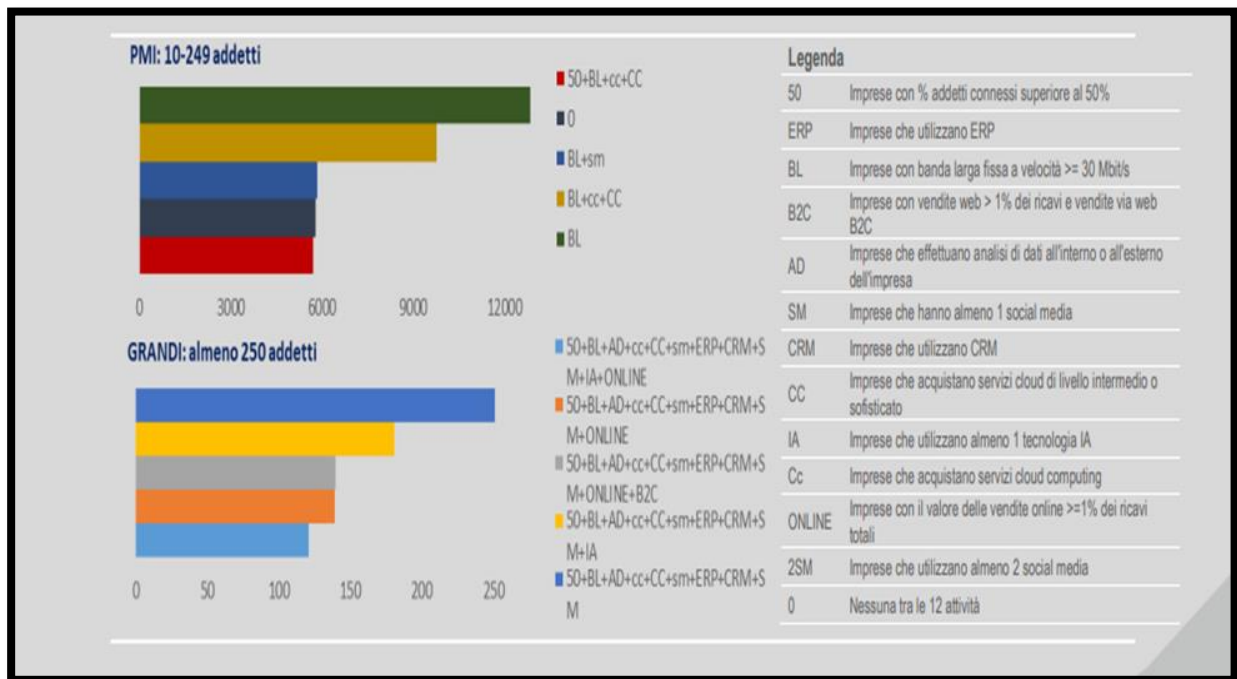
Fonte: Active Campaign: <https://www.activecampaign.com/it/blog/crm-database>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

1.9 Imprese e ICT

A livello europeo, l'analisi della transazione digitale si basa su indicatori chiave che riflettono lo stato di digitalizzazione in termini di infrastrutture abilitanti, competenze e utilizzo da parte di individui, famiglie, imprese e pubblica amministrazione. Questi indicatori sono inclusi nell'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI), in vigore dal 2015, che traccia l'evoluzione delle prestazioni digitali negli Stati membri dell'Unione Europea e i risultati delle politiche nazionali. Il comportamento delle imprese è stato valutato in base a 12 caratteristiche specifiche, contribuendo così alla definizione annuale dell'indicatori composito di digitalizzazione noto come *Digital Intensity Index* (DII). Questo indice è utilizzato per

identificare le aree in cui le imprese italiane affrontano le maggiori sfide digitali. Nel 2023 il 60,7% delle piccole e medie imprese (PMI) adotta almeno 4 attività digitali sulle 12 utilizzate per comporre il *Digital Intensity Index*. Il 47,9% delle PMI (48,7% quelle europee) utilizza almeno un software gestionale, ma solo il 13,6% condivide i dati elettronicamente con i fornitori o i clienti all'interno della catena di approvvigionamento. Confrontando le cinque combinazioni più frequenti delle 12 attività DII nel 2023 nelle imprese con 10-249 dipendenti con quelle delle imprese di almeno 250 addetti è possibile individuare le tecnologie implementate con maggiore frequenza fino a raggiungere almeno un livello "di base". In generale, circa un quarto delle PMI digitalizzate almeno a livello "di base" è caratterizzato esclusivamente da un utilizzo combinato di internet da parte del personale, il *cloud computing* e i social media e non adotta software gestionali tantomeno tecnologie di intelligenza artificiale o di analisi dei dati. Tra le PMI la situazione più frequente corrisponde all'utilizzo, tra le 12 attività considerate, della sola banda larga a velocità almeno pari a 30 Mbit/s (BL) (Figura 1.3). Nel caso delle grandi imprese è invece più diffusa una combinazione complessa che conta almeno nove tecnologie: connessione a internet, *cloud* (cc, CC), software gestionali (ERP, CRM), uso dei social media (SM, 2SM) e analisi dei dati effettuata all'interno o all'esterno dell'impresa (AD). L'adozione dei software gestionali (ERP e CRM) da parte delle PMI non compare tra le prime cinque combinazioni più frequenti che riguardano circa un quarto delle imprese della stessa dimensione. Gli indicatori connessi alle vendite online e via web verso consumatori finali o *business to consumer* (ONLINE e B2C) si riscontrano tra le prime combinazioni solo nelle imprese con almeno 250 addetti. Il cloud di livello intermedio-sofisticato (CC) è un'attività scelta anche dalle imprese di minore dimensione. Infine, le attività relative alle innovazioni tecnologiche più avanzate (quali intelligenza artificiale (IA) e analisi dei dati) fanno parte delle prime cinque combinazioni soltanto tra le imprese che hanno già adottato altre attività di base e che quindi sono connesse soprattutto a gradi di digitalizzazione alti e molto alti. Infatti, l'adozione di tecnologie di IA tra le PMI ricorre per lo più (circa 80% delle imprese che ne fanno uso) tra quelle che hanno già adottato almeno altre cinque attività tra le 12 considerate (73% nel caso dell'analisi dei dati).

Figura 1.3: Le Cinque combinazioni più frequenti degli indicatori della transizione digitale per le PMI (10-249 addetti) e grandi imprese (almeno 250 addetti), anno 2023, valori assoluti.

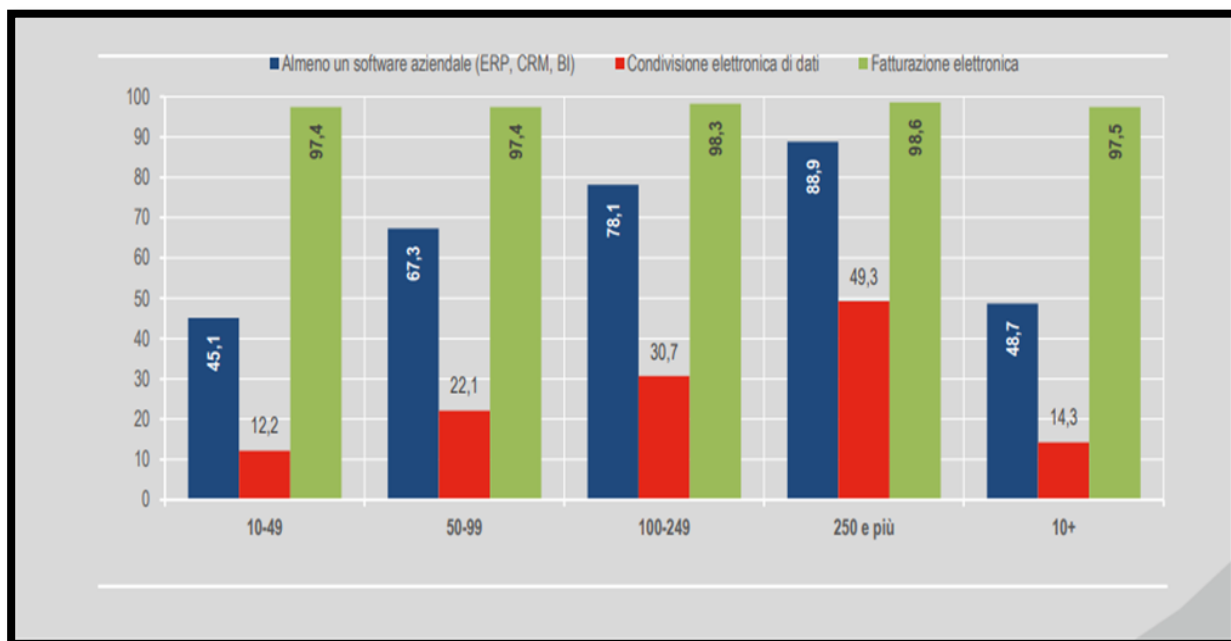


Fonte: Istat – Istituto Nazionale di Statistica: Imprese e ICT, <https://www.istat.it>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Il 48,7% delle imprese con almeno 10 dipendenti, utilizza almeno un software aziendale tra quelli volti alla pianificazione delle risorse aziendali (ERP-*Enterprise Resource Planning*), alla gestione delle informazioni sui clienti (es. relazioni o transazioni) (CRM-*Customer Relationship Management*) oppure quelli di Business Intelligence (BI) utilizzati ad esempio per analizzare i dati per decisioni e pianificazioni strategiche. Tra queste oltre la metà (53,6%) dichiara di aver effettuato nell'anno precedente acquisti legati a tali software gestionali e il 60,0% afferma che i dati utilizzati sono memorizzati in database relazionali. Il software più implementato dalle imprese è l'ERP (42,2% delle imprese) seguito dall'utilizzo di CRM (19,2%) e dal software BI (14,3%). Nel 2023, appena il 14,3% dichiara di condividere elettronicamente (ad es. tramite siti web o app, altri sistemi di scambio elettronico di dati, sensori in tempo reale o monitoraggio) i dati con i fornitori o i clienti all'interno della catena di approvvigionamento (ad es. informazioni sui livelli delle scorte, stato di avanzamento delle consegne, dell'erogazione di servizi, previsioni di domanda, disponibilità dei prodotti, caratteristiche dei clienti, dati di *e-commerce*, informazioni relative alla produzione o alla manutenzione). Il 24,9% delle imprese con almeno 10 addetti esegue analisi di dati attraverso dipendenti propri o di altre imprese del gruppo di appartenenza (28,2% Ue27), e appena il 4,6%

si avvale di un'altra impresa o organizzazione esterna (es. Università) per l'analisi dei dati. Le fonti di dati più utilizzate sono quelle più tradizionali come quelle che forniscono informazioni sulle vendite (14,8%) e sui clienti (11,2%), ad esempio provenienti da sistemi ERP sulle transazioni e i pagamenti o dal sito web dell'impresa o dal software CRM.¹⁵

Figura 1.4: Software gestionali e fatturazione elettronica per classe di addetti, Anno 2023, valori percentuali.



Fonte: Istat – Istituto Nazionale di Statistica: Imprese e ICT, <https://www.istat.it>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

1.10 Trend di mercato

Forrester prevede che nel 2024 l'esperienza del cliente (*Customer Experience*) migliorerà per la prima volta da tre anni a questa parte. Dopo un declino costante degli indicatori di soddisfazione dei clienti, grazie al contributo delle applicazioni guidate dall'ICT, sarà possibile esaudire il desiderio dei consumatori di avere un contatto rapido, efficace e personalizzato con i brand. La tecnologia sarà efficace solo per quelle aziende che hanno abbracciato una visione *customer* centrica e hanno abbattuto i silos di dati. L'integrazione delle informazioni per avere una vista unica dell'utente, la collaborazione trasversale tra le diverse aree aziendali e la

¹⁵ Istat – Istituto Nazionale di Statistica: <https://www.istat.it>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

condivisione dei medesimi obiettivi, continuano ad essere le condizioni imprescindibili per migliorare l'esperienza dei clienti.¹⁶ La capacità di fidelizzare l'acquirente si misurerà con il grado di fiducia che l'azienda genera nel cliente. Salesforce, una delle aziende principali nel settore dei CRM, ha condotto un sondaggio tra 6.000 leader del settore marketing per scoprire come le nuove tecnologie e aspettative stanno cambiando il modo in cui le aziende creano relazioni con i clienti. I risultati hanno portato ad affermare che gli specialisti di marketing devono ottimizzare l'utilizzo delle tecnologie che permettono di sfruttare i dati al fine di personalizzare e rendere più intelligenti le interazioni. Questo approccio offre il beneficio aggiuntivo di ridurre i costi e migliorare l'efficienza dei processi. Le organizzazioni di marketing coinvolte nell'indagine svolta, utilizzano diverse tecnologie, tra cui:

- ❖ Il 90% adotta Sistemi CRM (*Customer Relationship Management*)
- ❖ L'89% fa uso di Piattaforme ABM (*Account-Based Marketing*)
- ❖ Il 62% utilizza Intelligenza Artificiale (IA)

Secondo tale report, l'80% degli esperti di marketing afferma che l'esperienza dei clienti è un fattore chiave per differenziarsi dalla concorrenza e ritiene che i dati connessi siano lo strumento più efficace per realizzare questo obiettivo. Gli esperti di marketing si avvalgono nella maggior parte dei casi di tecnologie come i sistemi CRM per unificare i dati e realizzare campagne.¹⁷ Il mercato globale dei CRM è previsto crescere del 12,5%, passando da 63,91 miliardi di dollari nel 2022 a 145,79 miliardi nel 2029.¹⁸ Tali dati sono dovuti dal fatto che alla base dell'attuale fase di trasformazioni epocali, le imprese che, con visione lungimirante si avvalgono delle fonti di *intelligence* sono in grado di innovare realmente i propri processi produttivi e ottenere un vantaggio competitivo. Oggi è il cliente (e non più il prodotto) la chiave di volta che consente all'azienda di uscire dalla crisi e ottenere successo nel business. In questo contesto il ricorso ai sistemi di CRM (come tecnologia e politica di business) diventa un percorso obbligatorio, per gestire efficacemente la clientela, sviluppare le vendite e il profitto dell'impresa.¹⁹

¹⁶ Customer Management Insight: <https://www.cmimagazine.it>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

¹⁷ SalesForce: <https://ww.salesforce.com>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

¹⁸ Fortune Business Insight: <https://www.fortunebusinessinsights.com>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

¹⁹ DE LUCA A., "CRM - Customer Relationship Management per la redditività dell'impresa", Youcanprint, 2017.

Capitolo II

Il sistema CRM nell'organizzazione aziendale e il caso Tecnofoodpack S.P.A.

2.1 Storia aziendale

L'azienda Tecnofoodpack S.P.A. nasce come entità commerciale negli anni 80, specializzandosi nella rivendita di imballaggi per alimenti, quali principalmente vaschette, film, piatti in plastica e macchine per il confezionamento alimentare. La crescita della forza vendite tutt'ora esistente in azienda è stata avviata negli anni 90, quando la sede dell'azienda era ubicata a San Martino Siccomario, con un capannone aggiuntivo a Barletta. Tuttavia, la sola commercializzazione stava giungendo al termine, poiché i margini di profitto risultavano limitati, pertanto, il cambio di direzione si è manifestato nel 2003 quando Ilpra S.P.A. acquisisce l'azienda, nominando il Sig. Paolo Carrubba come amministratore delegato. In quegli anni si è assistito al processo noto come "verticalizzazione" che implica l'espansione delle attività aziendali al di là della mera distribuzione e commercializzazione, coinvolgendo la produzione interna dei beni o servizi precedentemente acquistati da fornitori esterni.²⁰ Tecnofoodpack S.P.A. si è specializzata nella produzione di vaschette in plastica concentrandosi nei due processi principali di stampaggio: stampaggio a iniezione e termoformatura, commercializzando inoltre film, piatti, casse termiche e altri articoli di punta per il settore del packaging. Il focus si è concentrato inizialmente sul mercato del Sud Italia, favorito da incentivi statali e dalla presenza di una zona industriale in loco, spostandosi con il tempo in tutte le regioni d'Italia. Il successo aziendale è stato attribuito alla vendita di un'offerta completa per soddisfare ogni necessità relativa al settore alimentare, in quanto il gruppo era composto da aziende che fornivano tutti i servizi richiesti. Nel 2004, l'azienda si è trasferita a Castelnovetto, portando la produzione in loco. Nel 2018 entra a far parte del gruppo Piber Group S.r.l.

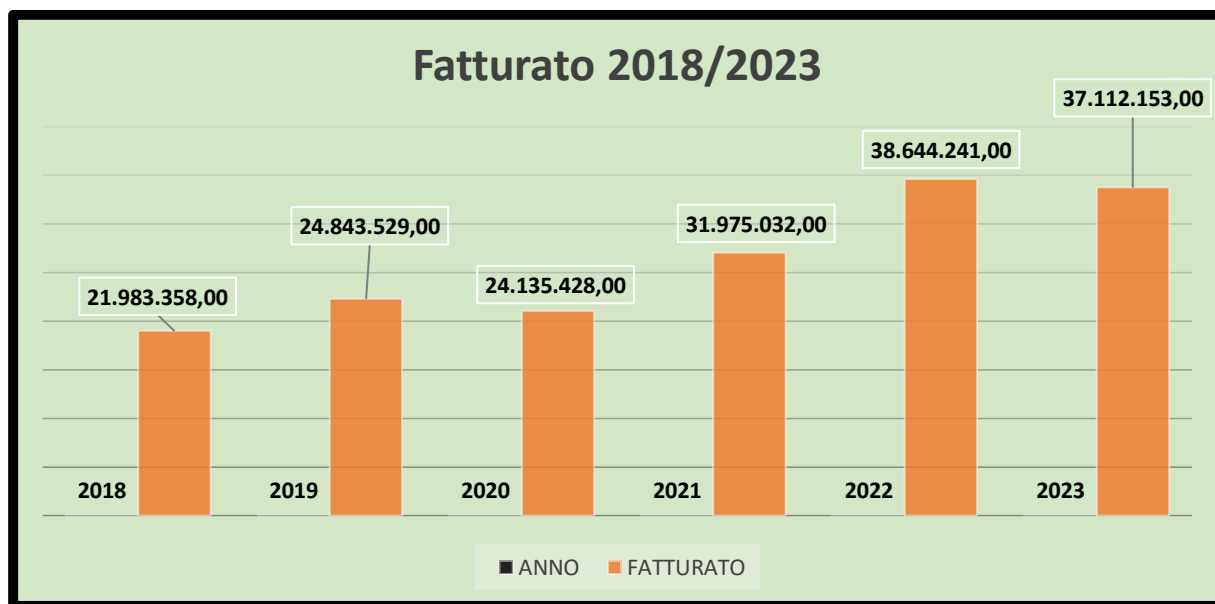
La struttura organizzativa è semplice in quanto il vertice aziendale è direttamente coinvolto nella gestione di tutte le attività, escluse le funzioni più ordinarie che vengono svolte da dipendenti fidati e personalmente scelti dalla direzione. Un ulteriore punto di forza del gruppo consiste nel fatto che i manager interagiscono tra loro diventando assistenti dell'intero progetto e non solo della singola funzione assegnata. La gestione commerciale è affidata ad agenti

²⁰ Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Verticalizzazione>, [ultima consultazione: marzo 2024].

specializzati per aree geografiche, controllati e amministrati dal direttore commerciale, nonché anche amministratore delegato. L'amministrazione e il controllo della società, al contrario, resta comune e viene garantita da un unico ufficio locato nella sede centrale dove l'amministratore delegato, pur non riuscendo a gestire ogni aspetto in prima persona, partecipa in modo attivo alle scelte più rilevanti, al fine di mantenere il presidio su tutte le attività ed avere un controllo globale dell'impresa. Decade dopo decade, il marchio si sviluppa e si trasforma in un'identità sempre più completa e distintiva, combinando qualità, innovazione e personalizzazione del prodotto. Il nucleo centrale della filosofia aziendale è costantemente incentrato sul cliente. La principale competenza distintiva consiste nel fornire al cliente la possibilità di effettuare spedizioni estremamente tempestive, grazie alla disponibilità immediata di tutti i prodotti in magazzino. Ciò implica l'offerta di servizi di stoccaggio personalizzati per i clienti, eliminando l'obbligo di rispettare quantità minime d'ordine per effettuare acquisti e consentendo la possibilità di domanda sia da parte di clienti di dimensioni ridotte, che possono avere difficoltà ad effettuare ordini di ampia entità, sia da parte di clienti più grandi. Nel 2021, considerando l'incremento costante del fatturato e il progresso annuale dell'azienda, è stata presa la decisione strategica di espandersi attraverso la costruzione di un nuovo magazzino. Tale espansione è finalizzata a favorire ulteriormente un aumento della produzione e, di conseguenza, a ottimizzare la capacità di stoccaggio della merce. Considerando le abitudini sempre più diffuse delle persone di fare acquisti online, e per restare al passo con i tempi, l'azienda ha sviluppato un'applicazione che consente ai clienti di effettuare ordini diretti, al fine di ottimizzare il processo, rendendolo più rapido ed efficiente. Tale applicazione offre ai clienti la possibilità di visualizzare, selezionare gli articoli desiderati, aggiungerli al carrello e procedere con l'effettuazione e la spedizione degli ordini in modo agevole, fornendo in aggiunta la funzionalità di monitorare lo stato della spedizione, consentendo ai clienti di tracciare e verificare il processo della consegna in tempo reale. Inoltre, per rispondere alle preoccupazioni ambientali, è stata intrapresa l'opportunità di produrre vaschette in cartoncino laminato con un film plastico. Il cartoncino viene laminato per fornire prestazioni simili alla plastica, mantenendo gli standard di barriera richiesti dai clienti. Ciò permette di proteggere perfettamente l'alimento, ma con la possibilità che l'imballaggio ha di essere riciclabile, biodegradabile e non arrecare danni alla natura. Di conseguenza, è possibile offrire prodotti di nicchia, diversificare l'offerta, rispondere alle esigenze dei clienti che preferiscono soluzioni eco-sostenibili oltre all'importante impegno dimostrato dall'azienda in termini di sostenibilità e minor impatto ambientale.

Di seguito viene riportato il grafico che illustra il fatturato totale della società.

Figura 2.1: Fatturato Tecnofoodpack S.P.A.



Fonte: Elaborazione propria da dati aziendali.

È importante sottolineare che la mission della Tecnofoodpack S.P.A. da 30 anni, è continuare a migliorare nel proporre un servizio efficiente ai clienti che siano piccoli artigiani o grandi industrie, con una vasta gamma di soluzioni sicure e di qualità per il confezionamento alimentare, offrendo contenitori ad iniezione, termoformati, film e macchine termosaldatrici, basandosi su competenze pluriennali e celerità di consegne su tutto il territorio nazionale e internazionale.

2.2 I motivi guida dietro l'implementazione del CRM nell'azienda Tecnofoodpack S.P.A.

Lo studio dettagliato sul CRM condotto presso l'azienda Tecnofoodpack S.P.A. è stato possibile grazie alla mia affiliazione lavorativa con l'organizzazione, che perdura da 5 anni, iniziando nel 2019 e continuando fino alla data attuale. La metodologia impiegata poggia sulla mia osservazione diretta e attiva, agevolandomi nell'esame dettagliato dei processi lavorativi e dei sistemi di implementazione dello strumento oggetto di studio. La raccolta dati comprende osservazione sul campo, interviste approfondite con il CEO e con tutti i dipendenti legati al

cambiamento organizzativo attuato dallo sviluppo del CRM, oltre all'analisi documentale. Partecipando da anni alla realtà lavorativa, ho potuto osservare direttamente gli aspetti visibili di contesto e cultura, compresi gli spazi fisici, la cultura organizzativa e le interazioni formali, informali e gli sviluppi che si sono susseguiti in questi anni. La partecipazione alle riunioni aziendali e ai momenti informali con i colleghi hanno fornito ulteriori informazioni, rafforzando quanto appreso nelle attività quotidiane. L'accesso diretto ai documenti aziendali ha permesso la verifica delle informazioni raccolte tramite interviste e la creazione di grafici e analisi delle performance aziendali nel corso degli anni. Le informazioni raccolte sono state sottoposte a un'analisi dettagliata attraverso la creazione di grafici e tabelle, che hanno evidenziato e supportato le dichiarazioni incluse nel lavoro di tesi. L'analisi dei dati ha rivelato le caratteristiche principali del CRM presso Tecnofoodpack S.P.A., mettendo in luce i punti di forza e l'aiuto di tale strumento nel miglioramento del business aziendale.

Dopo aver fornito una panoramica dell'azienda in cui è stato condotto parte del lavoro oggetto di questa tesi e un breve riassunto su come sono stati raccolti i dati, procediamo con l'analisi del caso di studio, dettagliando l'evoluzione del *Customer Relationship Management* mettendo in luce sia i punti di forza che le principali sfide del progetto. Nel 2019, il gruppo aziendale ha preso la decisione strategica di investire in un progetto mirato a concepire e sviluppare un software CRM da integrare nell'attuale sistema gestionale aziendale, già operante ed efficiente. Tale iniziativa è stata particolarmente significativa e innovativa poiché mirava principalmente ad acquisire una profonda comprensione dell'intelligenza dei clienti, ossia delle loro caratteristiche e comportamenti. L'obiettivo primario era migliorare la comunicazione attraverso l'utilizzo dei dati e delle informazioni fornite dal CRM, proponendo di conseguenza offerte dedicate alle specifiche esigenze del cliente, aumentando la fidelizzazione e la massimizzazione della loro soddisfazione.²¹ La necessità di concentrarsi sul cliente è scaturita da un'attenta analisi e da ricerche approfondite sulla conoscenza del pubblico di acquirenti dell'azienda, nonché sulle capacità di comunicazione e collaborazione tra i vari dipartimenti aziendali. I risultati dell'analisi hanno evidenziato varie carenze significative per l'azienda sotto diversi aspetti che di seguito indicherò. Innanzitutto, prima dell'implementazione del CRM i dati dei clienti venivano conservati all'interno di cartelle presenti sui pc o addirittura in scambi mail tra i vari dipendenti con il rischio di perdita dei dati e di un'inadeguata e non corretta condivisione delle informazioni tra i vari dipartimenti aziendali. Ciò comportava difficoltà nell'analisi dei dati, mancanza di funzionalità di reporting e analisi avanzate con la conseguente

²¹ BUTTLE F., "Customer Relationship Management. Concept and Technologies", Butterworth-Heinemann, 2009.

limitazione della comprensione delle dinamiche ed esigenze del cliente e delle opportunità di miglioramento. Partendo da questi motivi l'azienda ha iniziato ad orientarsi al CRM. Il processo complessivo di interazione con il cliente, detto talvolta in dottrina "Ciclo del CRM" inizia con la fase di integrazione dei dati provenienti da tutti i canali di contatto e prosegue con l'arricchimento delle informazioni sui consumatori attraverso fonti esterne, per ottenere una segmentazione (patrimoniale, comportamentale ecc.) della base clienti. Successivamente viene sviluppata un'analisi dei profili e dei bisogni degli acquirenti, che aiuta nella definizione di offerte commerciali.²² Possiamo indicare quindi alcuni aspetti positivi che hanno portato alla scelta di svilupparlo:

- ❖ Tenere traccia di tutte le attività svolte con i propri clienti, le trattative vinte e perse, valutare le performance commerciali della propria azienda, gestire l'acquisizione di nuovi clienti e mantenere alto il livello di soddisfazione.
- ❖ Condividere la conoscenza e semplificare i processi lavorativi attraverso la comunicazione integrata.
- ❖ Analizzare dati e processi, pianificare le azioni, monitorare costantemente i risultati raggiunti, per garantire un livello di crescita costante del business.
- ❖ Garantire rapidità di apprendimento, massimizzando fin da subito la capacità degli utilizzatori di mettere a frutto i benefici dati dalla filosofia di lavoro "*customer centric*".

Un altro punto fondamentale che ha portato la Tecnofoodpack S.P.A. a scegliere di intraprendere questa sfida è stata la sua capacità di generare statistiche e report dettagliati sul fatturato complessivo, offrendo un valore aggiunto in termini di controllo e analisi sulle performance e sul miglioramento continuo. Prima dell'implementazione del CRM la nostra azienda affidava la generazione delle statiche aziendali al sistema gestionale attualmente in essere che, sebbene utile, presenta diversi svantaggi significativi. I risultati erano spesso poco chiari e difficili da interpretare immediatamente. Per ottenere una visione completa, era necessario stampare i report, il che rendeva il processo meno efficiente e meno adatto alle esigenze di un ambiente aziendale dinamico con una limitata capacità di visualizzazione dei dati. Anche in questo caso possiamo indicare alcuni benefici che hanno portato all'implementazione del CRM:

²² ORIANI M. – ZANABONI B., "Trattato di Private Banking e Wealth Management", vol. 1, Hoepli, 2016.

- ❖ Ci consente di ottenere una visione chiara e completa del fatturato totale dell'azienda. Attraverso report aggregati, possiamo monitorare le performance complessive nel tempo, identificare periodi di crescita o declino e formulare strategie basate su dati concreti.
- ❖ Capacità di analizzare il fatturato a livello individuale del cliente. Grazie a questa funzione, possiamo tracciare le transazioni di ciascun cliente nel dettaglio, comprendendo meglio le loro esigenze e adattando le strategie di vendita in modo più mirato. Ciò contribuisce non solo alla soddisfazione del cliente ma anche alla fidelizzazione, essenziale per il successo a lungo termine.
- ❖ Possibilità di segmentazione del fatturato per regione. Questa analisi ci consente di individuare le aree geografiche in cui si registrano le performance migliori o peggiori. Ciò facilita l'allocazione di risorse in modo più efficace, adattando le strategie di marketing e vendita alle esigenze di ciascun territorio.
- ❖ Capacità di analisi dei prodotti. Grazie al CRM, possiamo esaminare l'andamento di ciascun prodotto nel tempo, identificando trend di mercato, comprendendo quali prodotti stanno guadagnando popolarità e quali prodotti potrebbero richiedere un rinnovamento e in quale zona. Queste informazioni sono essenziali per adattare il nostro portafoglio prodotti alle mutevoli esigenze del mercato.
- ❖ Migliora il sistema di controllo dell'azienda in modo più ampio. Facilita una gestione proattiva, consentendo di individuare tempestivamente aree di miglioramento, risolvere problematiche e adottare strategie correttive quando necessario.

In conclusione, l'utilizzo del CRM per l'analisi del fatturato si traduce in un vantaggio competitivo tangibile. Fornisce informazioni chiare, basate su dati concreti, che alimentano decisioni strategiche, migliorano la gestione aziendale e contribuiscono al successo complessivo dell'azienda nel mercato dinamico in cui operiamo. La ricostruzione dettagliata del processo di progettazione e implementazione dello strumento ha migliorato la comprensione della relazione tra l'introduzione del CRM e il cambiamento organizzativo. In particolare, si evidenzia che la volontà di cambiamento espressa dalla leadership aziendale ha agevolato l'adozione del CRM, contribuendo positivamente alla revisione dei comportamenti e modalità operative che influenzano negativamente le performance aziendali. La ristrutturazione dei processi, necessaria per un corretto utilizzo dello strumento, ha favorito il mutamento organizzativo, cruciale per affrontare la variabilità dei gusti dei clienti e l'innovazione tecnologica nel contesto economico.

2.3 Fasi di sviluppo del CRM

Un progetto, nonostante l'evoluzione delle tecnologie, per raggiungere il successo, richiede un forte sostegno e interesse da parte del vertice aziendale e dalla direzione commerciale. Pertanto fin dall'inizio, la rete vendita è stata coinvolta, formata e motivata con l'obiettivo di:

- ❖ Superare la resistenza degli agenti e/o distributori nel fornire informazioni sulla clientela.
- ❖ Illustrare loro i vantaggi delle “informazioni di ritorno”, ovvero quelle opportunità di business che possono derivare dall'aggregazione adeguata da parte del sistema.
- ❖ Valorizzare il progetto di CRM, affinché sia giustamente riconosciuto come un “concentratore di conoscenze aziendali” (*knowledge management*), accessibile e alimentato da tutte le strutture aziendali.
- ❖ Comunicare che i risultati significativi saranno fruibili nel medio/lungo termine.
- ❖ Sottolineare che il CRM non deve essere considerato uno strumento occasionale, ma piuttosto come un elemento di utilizzo regolare e continuativo.
- ❖ Evidenziare che il sistema CRM ha lo scopo di valorizzare e migliorare la relazione con il cliente e non aumentare la pressione di vendita su di esso.²³

Non esiste alcuna funzione aziendale esclusa da questo processo, una volta deciso di adottarlo. Tutte potranno fornire il proprio contributo al processo di miglioramento relazionale con il cliente. Per la fase di implementazione strategica e per il controllo di tutte le fasi di sviluppo e implementazione operativa, la Tecnofoodpack S.P.A. si è servita del supporto di un'azienda specializzata che ha permesso di integrare il software CRM con il gestionale aziendale esistente. Tale CRM si identifica per i seguenti aspetti:

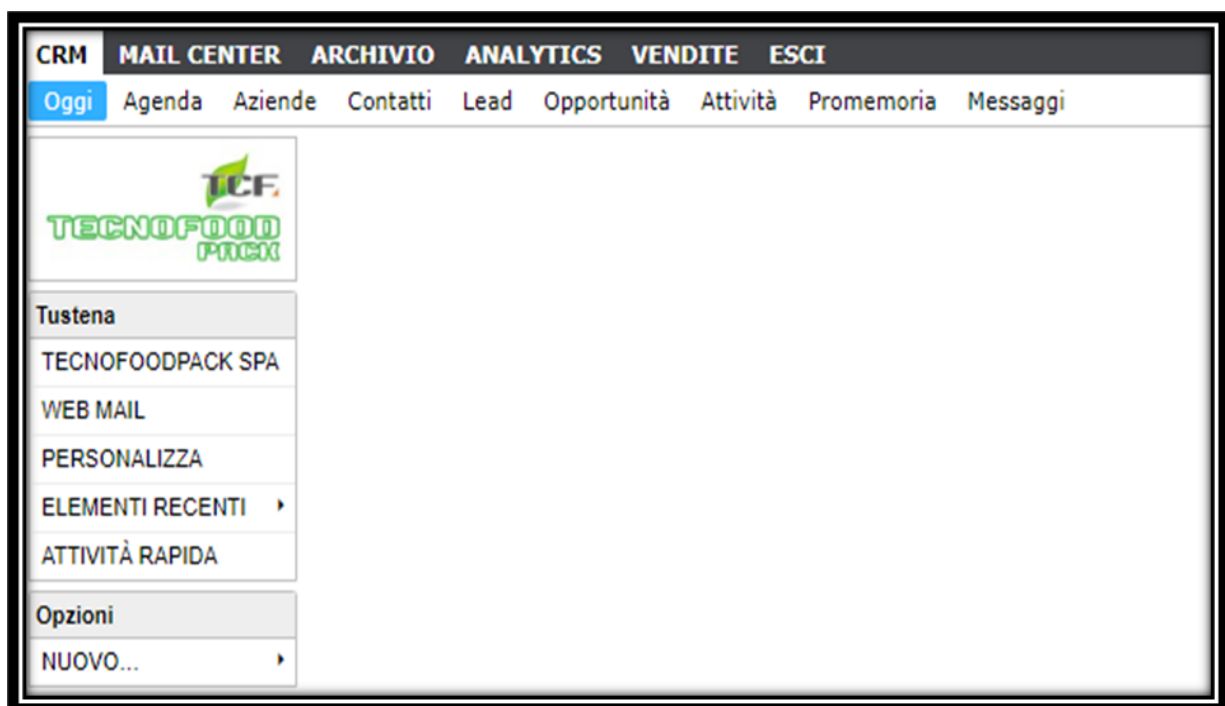
- ❖ Consente di centralizzare e organizzare le informazioni sui clienti in un'unica piattaforma accessibile a tutti i dipendenti interessati. Ciò significa poter conoscere in maniera approfondita il target e intraprendere offerte e campagne di marketing personalizzate e, di conseguenza, più efficaci.

²³ DUSE M., “Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente”, Franco Angeli, 2009.

- ❖ Segue il cliente lungo l'intero ciclo di vita, dal primo contatto alla vendita e al supporto post-vendita. Tutte le informazioni azienda-cliente vengono memorizzate, consentendo alle organizzazioni di indagare più approfonditamente il *Customer Journey* e migliorare le proprie strategie.
- ❖ Forniscono strumenti di analisi e reportistica che consentono alle aziende di valutare le prestazioni, identificare le tendenze e prendere decisioni informate. Tutte queste informazioni rendono possibile l'ottimizzazione delle strategie di business.
- ❖ Offre funzionalità di *sales intelligence* e automazione che semplificano l'organizzazione e il riempimento di informazioni e accelerano i processi aziendali. Attività come l'invio di e-mail, la gestione dei contatti e la creazione di report possono essere automatizzate, riducendo il carico di lavoro manuale.
- ❖ Risparmiare sui costi, avendo l'opportunità di risparmiare tempo e risorse preziose sulle azioni di marketing, grazie all'automazione di alcune attività ripetitive.²⁴

Il CRM in Tecnofoodpack S.P.A. si presenta come un'interfaccia grafica molto trasparente e facile da usare. Di seguito riporto lo screen iniziale visibile all'apertura del software aziendale.

Figura 2.2: Screenshot CRM aziendale.



Fonte: screenshot da software aziendale.

²⁴ Teamsystem: <https://www.teamsystem.com/> [ultima consultazione: gennaio 2024].

L'approccio che l'azienda ha implementato inizialmente è di tipo operativo caratterizzato dall'insieme delle applicazioni di *front office* che riguardano i sistemi di automazione e della forza vendita (*Sales Force Automation*), di servizio e assistenza al cliente (*Customer Service e Support*), di marketing operativo (*Marketing Automation*). Sistemi che coprono le aree in cui vi è un contatto con il cliente (*Touch Point*) per esempio una sua chiamata al call center o un'e-mail promozionale inviatogli.²⁵ Nel dettaglio indico alcune funzionalità specifiche del software implementato:

- ❖ **Attività:** servono per registrare nel CRM qualsiasi interazione sia avvenuta con un'altra azienda, che si tratti di una visita, una telefonata oppure un altro tipo di contatto. L'attività è l'elemento che permette di storicizzare quanto è avvenuto, gli argomenti trattati durante l'incontro e l'archiviazione nella scheda anagrafica delle mail che sono state scambiate. Vengono raccolte e conservate tutte le informazioni ottenute dei contatti con i miei clienti. Le "attività" sono presenti all'interno della schermata delle varie aziende.
- ❖ **Opportunità:** è il modo migliore per monitorare il processo di vendita perché gestisce l'avanzamento (*pipeline*) attraverso vari passaggi (*stages*) e valorizza i futuri guadagni (*forecast*). L'ultima fase di opportunità è la chiusura, che può essere vinta o persa. All'interno dell'opportunità vanno inserite tutte le attività, i documenti e le informazioni inerenti alla trattativa, in modo da rendere facile l'accesso alle informazioni in qualunque momento così da agevolare future interazioni con il cliente. Gestendo correttamente le fasi di un'opportunità e valorizzando adeguatamente la trattativa, il CRM fornirà automaticamente informazioni utili a comprendere l'andamento delle azioni commerciali in corso e il relativo potenziale.
- ❖ **Lead:** rappresentano i potenziali contatti nel processo di vendita, e la sezione dedicata ai *lead* costituisce il database in cui l'azienda registra tutti i contatti raccolti. Oltre alle informazioni personali, vengono valorizzati i dati specifici per ciascuna categoria identificata nel *targeting*. Il *lead* viene quindi "lavorato" attraverso dei passaggi di stato, personalizzabili in funzione della *pipeline* di acquisizione che si vuole seguire e si trasforma in contatto dopo il processo di qualificazione derivante da una telefonata, messaggio mailing o visita.

²⁵ FERRARI, "Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d'impresa", Franco Angeli, 2004.

2.4 Cambiamento organizzativo

Il CRM rappresenta una vera e propria svolta strategica nell'assetto organizzativo delle imprese, questo si dovrebbe quindi tradurre in un cambiamento radicale. Il cambiamento è rappresentato dalla diversa prospettiva nella quale il personale che opera in azienda, deve osservare il mondo esterno, il CRM mostra a tutti il vero obiettivo aziendale: la cura del cliente. Non importa quale sia l'azienda, né in quale settore operi, chiunque abbia clienti da servire è costretto a lottare per non perderli.²⁶ L'implementazione di un progetto CRM comporta quindi novità organizzative e coinvolge non solo le funzioni di marketing, vendite e servizio al cliente, ma anche tutte le altre aree funzionali che si occupano direttamente o indirettamente dei clienti. Partiamo dalla definizione di cambiamento organizzativo ovvero "qualsiasi evento che richieda all'organizzazione un adeguamento dei propri obiettivi o delle modalità per raggiungerli, agendo coerentemente su tutti i livelli dell'organizzazione".²⁷ Il ruolo della cultura organizzativa nei processi di cambiamento è stato più volte sottolineata da vari autori. Il contesto ideale per l'innovazione e il cambiamento organizzativo è riassunto da M. Hammer, che afferma:

«per accompagnare il processo di transizione (Sistema Profondo) è necessario avere agenti del cambiamento, ovvero persone capaci di influenzare le opinioni e gli atteggiamenti altrui così da persuadere i colleghi ad abbandonare il certo per avventarsi nell'incerto. Tra i segni che le contraddistinguono ricordiamo soprattutto:

- ❖ L'insoddisfazione quasi fisica nei confronti dello status quo.
- ❖ Un impulso creativo a migliorare le cose.
- ❖ La visione olistica dei processi e dei business.»

La pianificazione di un processo di cambiamento deve tener conto di un certo numero di persone che lo supportano e altre che, invece, faranno resistenza. La resistenza organizzativa al CRM è spiacevole, ma pressoché inevitabile. I problemi organizzativi che le aziende si trovano ad affrontare per implementare il CRM sono i seguenti:

²⁶ RONCHI M., "CRM per tutti. Il cliente è per sempre", Franco Angeli, 2004.

²⁷ Inail - Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro: <https://www.inail.it>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

- ❖ Il CRM può ridurre il contributo di una singola unità aziendale, anche se a beneficiarne è l'intera azienda. Di conseguenza un manager della funzione vendite che viene valutato in base a singole vendite di prodotto non ha alcun interesse a garantire che l'organizzazione dei servizi risponda adeguatamente alle esigenze del cliente.
- ❖ Il CRM richiede un'attenta transizione dell'infrastruttura esistente "silos-centrica" a un'infrastruttura integrata sul cliente. Nel corso degli anni, tuttavia, grandi aziende hanno realizzato, acquisito o ereditato un'ampia varietà di applicazioni per la gestione clienti. Alcuni di questi software sono di proprietà e sarebbe difficile condividerli in diversi dipartimenti.
- ❖ Le organizzazioni con operazioni a livello mondiale devono gestire le interazioni con i clienti in lingue, fusi orari, valute e ambiti normativi diversi. In un ambito di questo genere è difficile offrire un servizio personalizzato e coerente mediante una tecnologia tradizionale.
- ❖ Inerzia strutturale, la quale fa riferimento alla preoccupazione di un eventuale cambiamento dati gli insuccessi ottenuti in precedenti tentativi.
- ❖ Inerzia organizzativa, ossia la volontà da parte dei lavoratori di mantenere lo status quo, seppur non sia del tutto efficiente.

Il CRM ha un chiaro impatto sulla forma dell'organizzazione e sui ruoli svolti dai collaboratori. Tale impatto è particolarmente evidente sulla *front-line* dell'azienda, il punto critico nel quale il processo e il cliente entrano in contatto. Tutte le aziende dovrebbero riconoscere che l'efficacia dei processi CRM è strettamente legata alla connessione esistente tra le attività di prima linea e le operazioni interne, come lo sviluppo di prodotti, la pianificazione strategica e i processi finanziari. L'obiettivo da perseguire consiste nel facilitare la capacità della prima linea di trasmettere le richieste e i problemi dei clienti ai segmenti a monte del processo, in altre parole, introdurre la voce del cliente all'interno dell'organizzazione e utilizzarla per guidare il processo.²⁸

²⁸ RAVI K. – ROBINSON M., "E-Business. Come avviare un'impresa di successo in Internet", Apogeo, 2000.

2.5 Ottimizzazione del sistema di controllo aziendale attraverso il CRM

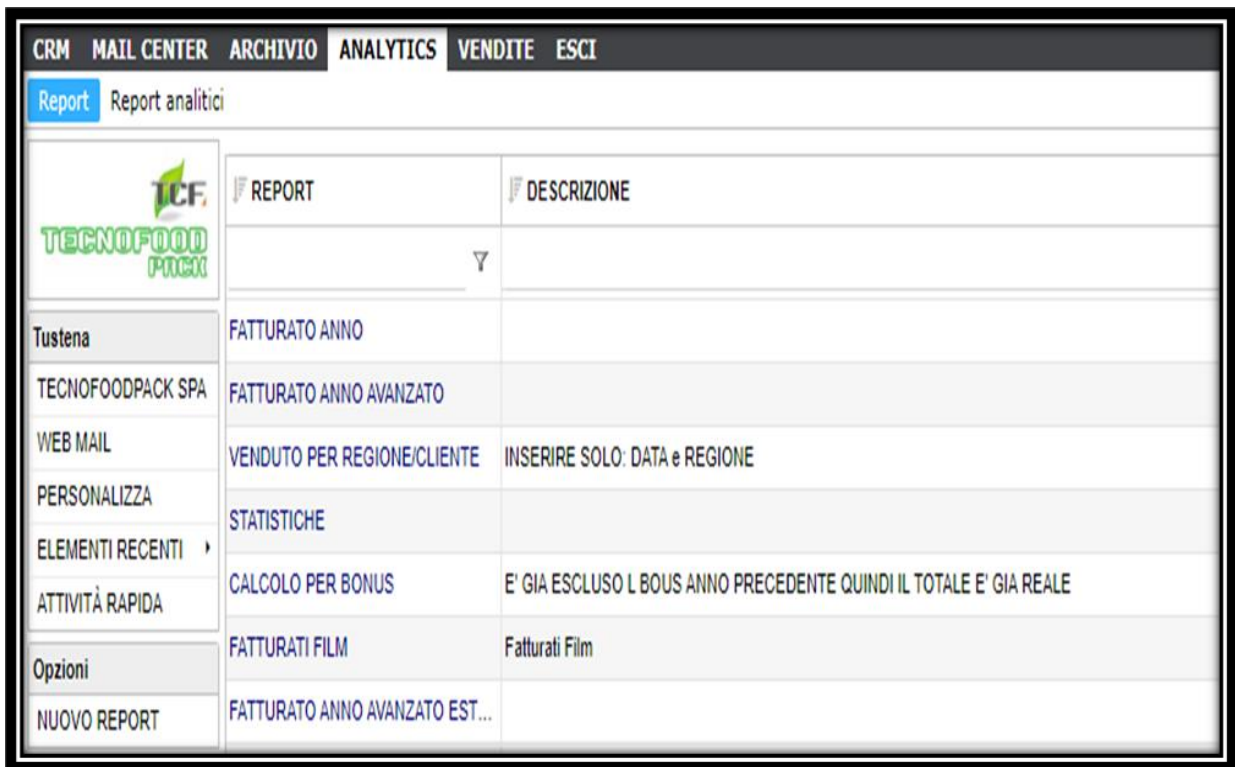
Il CRM deve integrarsi con i processi di business, ovvero un insieme di attività connesse, che creano valore, attraverso la trasformazione di un input in un output di maggior valore, i quali possono essere manufatti e/o informazioni e la trasformazione può essere realizzata da attori o macchine oppure da entrambi.²⁹ Vengono evidenziate tre tipologie di processi business:

- ❖ **Management Process:** i processi che governano l'operazione. I processi di gestione tipicamente includono “*corporate governance*” e “*strategic management*”.
- ❖ **Operational Processes:** questi processi creano il flusso di valore, fanno parte del *core business*. Processi operativi tipicamente *purchasing, manufacturing, marketing e sales*.
- ❖ **Supporting Processes:** sono processi di supporto ai processi *core*. Per esempio, includono *accounting, recruiting e it support*.

Per le aziende orientate al progresso e al successo, l'utilizzo dei report aziendali è imprescindibile. Non solo forniscono preziose informazioni storiche sull'andamento di una PMI, ma rivestono un ruolo cruciale nella definizione delle strategie future. Indispensabili per fare previsioni, individuare inefficienze, potenziare la produttività e ottimizzare i processi, i report aziendali rappresentano uno strumento completo e prezioso, a patto che siano pertinenti. Se i bilanci annuali sono fondamentali per ottenere una visione generale dell'andamento di un anno all'interno di un'azienda, è altrettanto essenziale poter esaminare le informazioni in modo più dettagliato per prendere decisioni più intelligenti e promuovere miglioramenti nei processi. Il reporting aziendale offre informazioni su misura, permettendo di ottenere una panoramica dettagliata delle aree critiche e dell'andamento dei vari ruoli chiave. Per prendere decisioni tempestive, è indispensabile analizzare le tendenze e i cambiamenti più recenti. Ecco perché avere a disposizione un report aziendale dettagliato si rivela estremamente utile per mantenere un approccio informato e proattivo. Di seguito vengono riportate delle figure relative al CRM utilizzato in azienda in riferimento ai report.

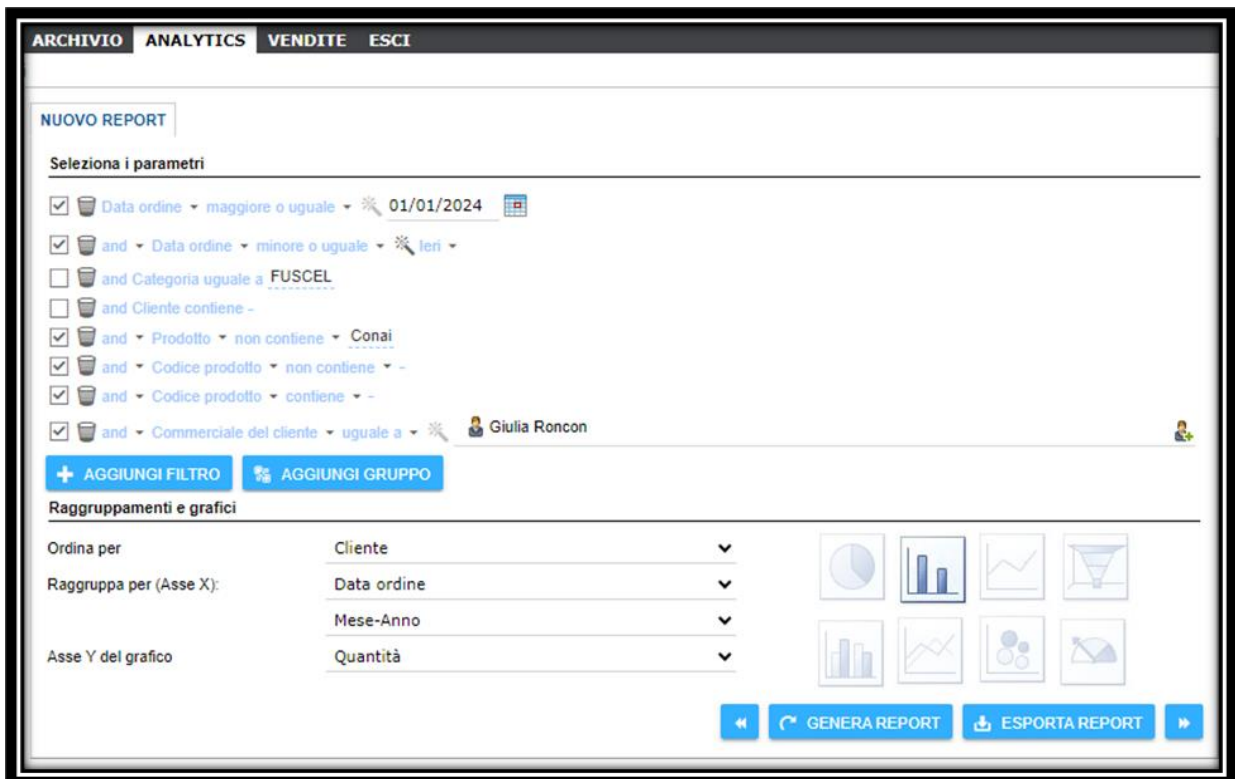
²⁹ AGUILAR-SAVEN R.S., “Business process modelling: Review and framework”, Department of Production Economics, Linköping Institute of Technology, SE 581 83 Linköping, Sweden, 2004.

Figura 2.3: Screenshot software aziendale reportistica.



Fonte: screenshot da software aziendale.

Figura 2.4: Screenshot software aziendale per reportistica.



Fonte: screenshot da software aziendale.

Come si può notare nella figura 2.4 tale funzione permette di creare report focalizzati sul fatturato dei clienti, permettendo di identificare quelli più redditizi e quali possono richiedere un maggiore sforzo di *retention*. Questo livello di dettaglio è fondamentale per ottimizzare strategie di vendita e migliorare la gestione delle relazioni con la clientela. I report del CRM possono essere generati con date specifiche, consentendo un'analisi dettagliata delle performance in determinati periodi. Questo aspetto temporale è cruciale per comprendere l'evoluzione del mercato nel corso del tempo e per adattare le strategie aziendali. Inoltre, è possibile analizzare le vendite dei singoli prodotti nei vari archi temporali offrendo così, una visione chiara delle performance di ciascun articolo, consentendo di individuare i trend di crescita o decrescita. Identificare i prodotti di successo e quelli che necessitano di maggiore attenzione può orientare le decisioni di approvvigionamento, migliorando l'efficienza della catena di produzione. Tali statistiche, non solo forniscono informazioni sugli andamenti dei prodotti, ma permettono anche di segmentare i dati per zona geografica individuando le aree maggiormente appetibili per lo sviluppo commerciale. In conclusione, l'integrazione del CRM nel sistema di controllo aziendale si rivela indispensabile per diversi settori dell'azienda, inclusi quello commerciali, di programmazione e di acquisti, fornendo una visione chiara delle dinamiche di mercato. Tale software si presenta come un alleato prezioso nella presa di decisioni informate e nell'ottimizzazione complessiva del business.

2.6 Misurazione dei risultati del CRM

Il processo di misurazione delle performance aziendali (siano esse economiche, competitive, sociali esterne o sociali interne) connesse ad una campagna di CRM si presenta di non semplice effettuazione. Per riflettere sulle difficoltà incontrabili nella misurazione, si consideri la seguente equazione che, a titolo esemplificativo, si focalizza sulla variazione della reputazione indotta da una campagna di CRM:

$$\text{OUTCOME}_{\text{crm}} = \text{rep}_f - \text{rep}_i - \Delta \text{rep}_x$$

ove:

$\text{OUTCOME}_{\text{crm}}$ = variazione della reputazione per effetto della campagna di CRM.

rep_f = reputazione finale, cioè al termine della campagna di CRM.

rep_i = reputazione iniziale, cioè prima dell'avvio della campagna di CRM.

Δrep_x = variazione della reputazione per fattori estranei alla campagna di CRM.

Alla luce dell'equazione, si può riflettere intorno agli elementi che rendono difficile la misura dei risultati prodotti dal CRM. Il primo problema è connesso alla misurazione dello stato iniziale e di quello finale della reputazione aziendale. A questo proposito, al momento dell'avvio di una campagna CRM ben poche imprese dispongono di una valida misura del livello di reputazione. Il secondo e fondamentale problema si fonda sull'imputabilità dei risultati dovuta ad esempio dall'utilizzo di altre leve promozionali utilizzate dall'azienda nello stesso periodo, dalla presenza di un numero elevato di obiettivi generali nella campagna con la conseguente difficoltà di attribuire con certezza il miglioramento delle performance al CRM e infine dalla possibilità del verificarsi di fenomeni di crisi/successo a livello economico. In generale, sarebbe consigliabile effettuare misurazione non solo alla fine di una campagna, ma anche regolarmente durante la *partnership*. L'obiettivo è identificare tempestivamente eventuali correzioni per migliorare l'efficacia dell'iniziativa.³⁰ La gestione del monitoraggio dello sviluppo del sistema è affidata al *project manager*, il quale ha il compito di coinvolgere tutte le risorse responsabili dei risultati ottenuti. I passi essenziali della misurazione includono:

- ❖ Definizione del piano di sviluppo per l'ideazione del CRM
- ❖ Identificazione del set di indicatori che valutano il livello di sviluppo del CRM
- ❖ Associazione di obiettivi misurabili agli indicatori nel piano di lavoro
- ❖ Monitoraggio periodico del livello di sviluppo o verifica degli scostamenti
- ❖ Identificazione di interventi in caso di scostamenti o revisione degli obiettivi e dei piani di sviluppo

Il monitoraggio dovrebbe iniziare con lo sviluppo delle prime soluzioni strutturate e procedere con l'implementazione attraverso l'incremento degli indicatori per coprire il controllo di tutti gli ambiti.

2.7 Gli impatti positivi del CRM sull'organizzazione aziendale

Tecnofoodpack S.P.A.

L'implementazione di un sistema CRM rappresenta un importante supporto per numerose aree aziendali, consentendo un'integrazione efficace delle attività e una gestione ottimizzata dei dati.

³⁰ MONTENI. M., "Il cause related marketing nella strategia d'impresa", Franco Angeli, 2004.

Per l'azienda Tecnofoodpack S.P.A., sono emerse specifiche aree in cui l'implementazione del CRM ha portato a risultati significativi che di seguito verranno indicate:

Reparto Vendite: Il CRM è un'importante risorsa per il reparto vendite in quanto permette di fornire al personale gli strumenti e le informazioni necessarie per gestire le relazioni con i clienti in modo efficace migliorando l'efficienza del processo di vendita e massimizzando le opportunità di crescita e di successo dell'azienda.

Le attività che vengono automatizzate grazie al CRM sono sostanzialmente:

- ❖ Gestione dei contatti (cioè delle persone con cui l'impresa entra in contatto)
- ❖ Gestione dei clienti potenziali (*lead*)
- ❖ Gestione dei clienti effettivi (*account*)
- ❖ Gestione delle opportunità di vendita al fine di tracciarne gli sviluppi
- ❖ Gestione delle offerte commerciali e relativi configuratori delle offerte
- ❖ Gestione delle vendite online
- ❖ Monitoraggio e forecasting delle vendite

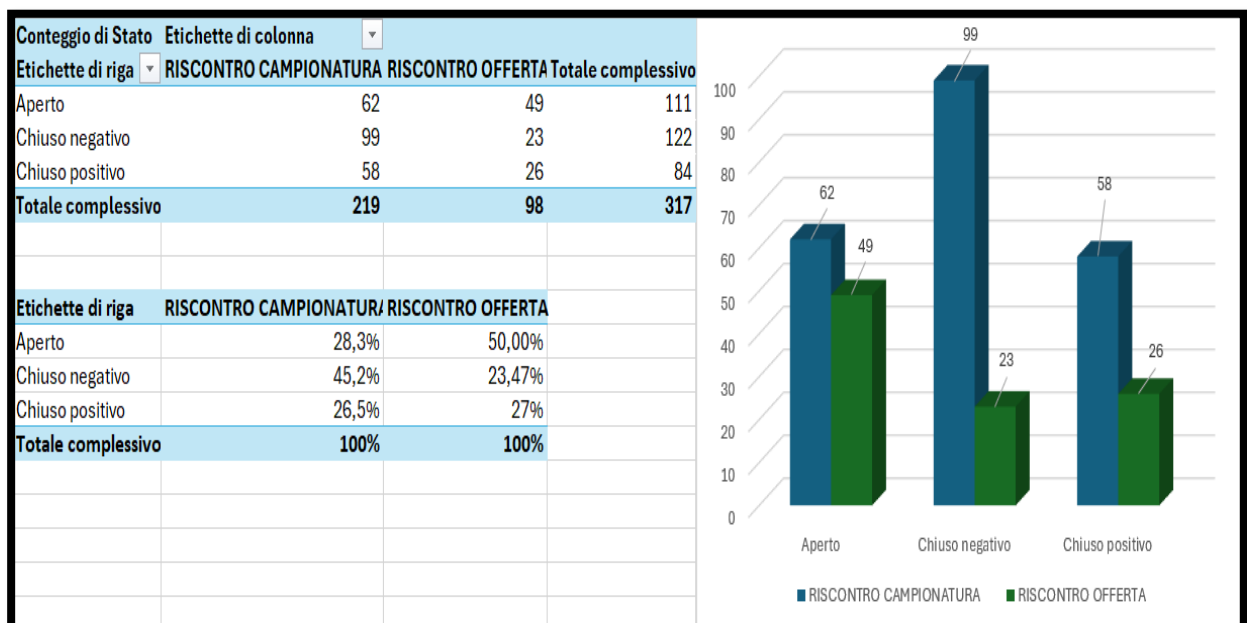
In pratica i sistemi di CRM aiutano la forza vendita a tracciare e a rendere più oggettivi i dati relativi alla vendita stessa: al rappresentante commerciale vengono assegnati dei "*lead*", che proverà a convertire in opportunità di vendita. Lo stesso, potrà così tenere traccia delle attività svolte, dell'avanzamento del business lungo uno stage predefinito e infine potrà gestire le offerte configurandole direttamente a sistema.

All'interno delle molteplici funzionalità offerte dal CRM, Tecnofoodpack S.P.A. ha riscontrato notevoli benefici soprattutto nella gestione delle opportunità di vendita. Questo aspetto si è dimostrato cruciale nel delineare strategie efficaci per il team commerciale. Attraverso l'utilizzo dei dati estrapolati dal CRM è stato possibile calcolare con precisione la percentuale di riscontri positivi e negativi da parte dei clienti alle campionature inviate e alle offerte presentate. Questo approccio ha permesso a Tecnofoodpack S.P.A. di comprendere chiaramente quali clienti hanno risposto in modo favorevole alle proposte e agli articoli commerciali e quali si sono dimostrati non interessati. Ulteriormente, questa analisi ha consentito una suddivisione delle due macroaree oggetto di studio in due categorie distinte: "chiuso positivo" e "chiuso negativo". Il caso di "chiuso positivo" indica quelle situazioni in cui un cliente completa un ordine con l'azienda, manifestando quindi una reazione positiva nei confronti del prodotto o del servizio offerto. Al contrario, nei casi "chiusi negativi", non si verifica alcuna transazione, indicando

che il cliente non ha provveduto all'acquisto o non ha mostrato interesse nell'offerta proposta. Questa segmentazione ha permesso all'azienda Tecnofoodpack S.P.A. di avere una migliore comprensione dei clienti, consentendo di adattare le proprie strategie di vendita in modo più mirato e di offrire soluzioni personalizzate che soddisfano le esigenze specifiche dei clienti. L'azienda inoltre può identificare quali offerte hanno avuto maggior successo e adottare strategie più efficaci per massimizzare le opportunità di vendita, ottimizzare l'allocazione delle risorse e concentrare gli sforzi e le risorse finanziarie sulle iniziative che generano i migliori risultati.

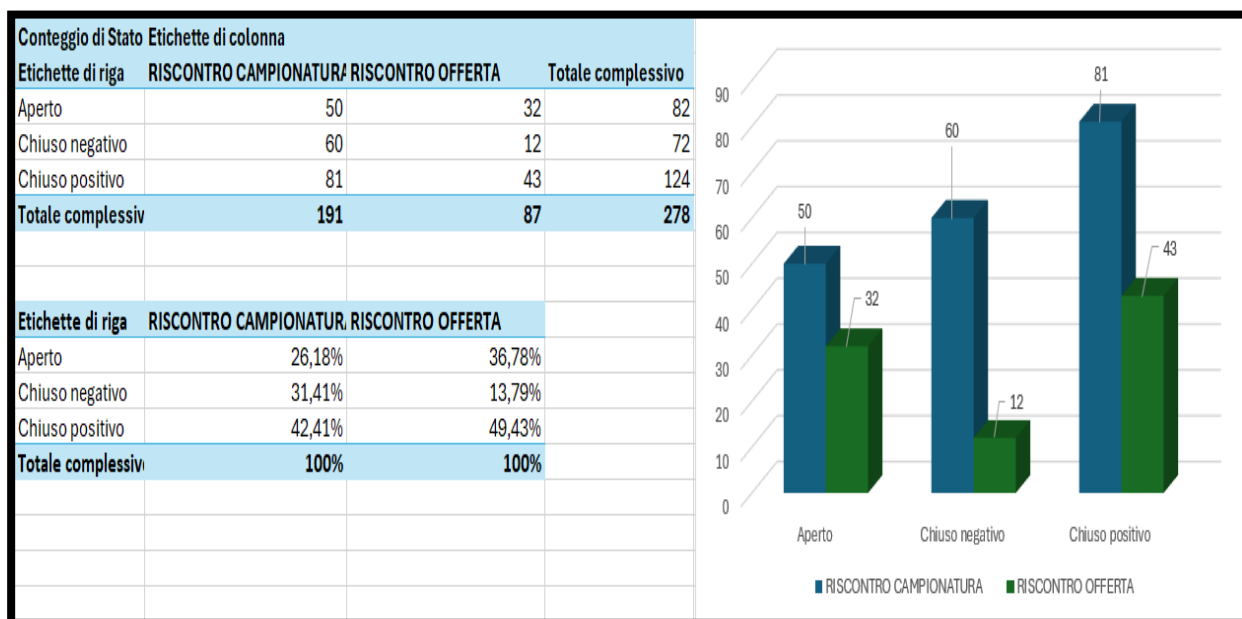
Attraverso questa indagine, l'azienda ha potuto osservare un miglioramento nei riscontri positivi e nella categoria "chiusa positiva". Questo successo è stato reso possibile grazie alle approfondite analisi condotte in precedenza, che hanno consentito agli agenti di comprendere meglio le esigenze dei clienti e di attuare strategie di vendita mirate. L'acquisizione di queste informazioni aggiuntive ha portato notevoli benefici all'azienda, sia in termini di incremento delle vendite che di fidelizzazione della clientela con un aumento della produttività e dell'efficienza complessiva del team di vendita. Di seguito, verranno presentate due foto che documentano l'aumento dei casi "chiusi positivi". Queste immagini illustrano chiaramente il progresso ottenuto grazie alle strategie di vendita mirate e all'analisi accurata delle campionature e delle offerte.

Figura 2.5: Screenshot analisi riscontri campionature e offerte. Periodo gennaio 2023 – maggio 2023.



Fonte: screenshot excel creato con dati estratti dal CRM.

Figura 2.6: Screenshot analisi e riscontri campionature e offerte. Periodo giugno 2023 – ottobre 2023.



Fonte: screenshot excel creato con dati estratti dal CRM.

Reparto Marketing: Il CRM svolge un ruolo fondamentale nel supportare l'area marketing di un'azienda, fornendo strumenti e funzionalità che consentono una gestione più efficace delle relazioni con i clienti e un'ottimizzazione delle strategie di marketing. Il CRM permette di automatizzare diversi processi supportando l'azienda nella gestione delle informazioni provenienti dalle diverse fonti esterne. I principali processi sono i seguenti:

- ❖ Gestione di nuovi contatti (generazione e gestione di nuovi contatti).
- ❖ Gestione di campagne (informative, di vendita, *survey*).
- ❖ Gestione delle *mailing list*.
- ❖ *Event management*.
- ❖ Gestione del contenuto informativo della comunicazione aziendale (siti web, brochure).
- ❖ Gestione delle offerte promozionali.³¹

Facendo riferimento al caso specifico delle *mail-marketing*, l'azienda Tecnofoodpack S.P.A. ha personalizzato i contenuti in base ai dati ottenuti dai report provenienti dal CRM, fidelizzando i clienti esistenti e aumentando l'*awareness* aziendale. L'opzione del CRM di indicare il settore merceologico all'interno di ogni cliente ha rivoluzionato la strategia di

³¹ GRASSI R., "CRM: Filosofia, Strategia e Pratica!", Independently Published, 2018.

comunicazione della Tenofoodpack. Di seguito viene riportata una foto con esempi di liste di distribuzione create dall'azienda.

Figura 2.7: Screenshot software aziendale liste di distribuzione.

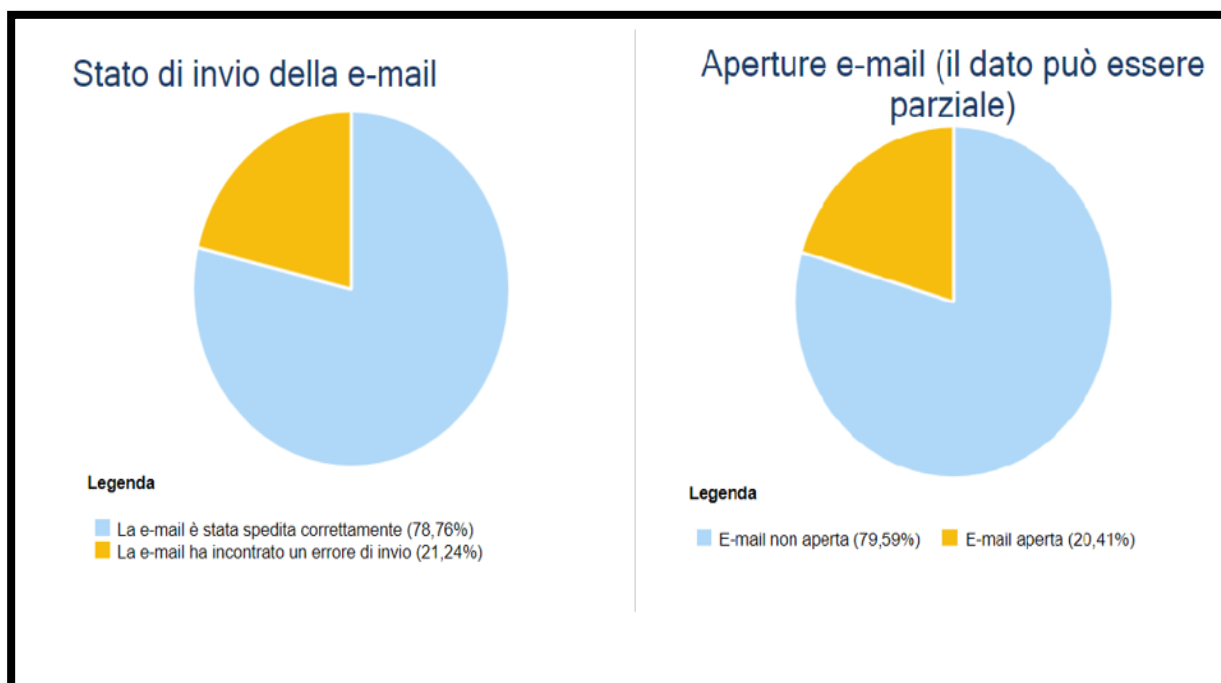
| LISTA | DESCRIZIONE | TIPO LISTA |
|-------|--|--------------|
| | | Seleziona... |
| | ITALIA - SETTORE - INDUSTRIA CASEARIA | Statica |
| | ITALIA - SETTORE - PASTA FRESCA | Statica |
| | ITALIA - SETTORE - RISTORAZIONE COLLETTIVA | Statica |

Fonte: screenshot da software aziendale.

Attraverso questa funzionalità, l'impresa è stata in grado di suddividere i clienti in liste di distribuzione altamente specifiche, consentendo di inviare comunicazioni personalizzate che rispondono direttamente alle esigenze di ciascun settore merceologico. Questo approccio ha permesso di creare un legame più stretto con i clienti, fornendo loro informazioni e offerte pertinenti e rilevanti per la loro attività. L'invio di mail personalizzate con contenuti differenziati in base al segmento di mercato ha portato una serie di benefici tangibili. In primo luogo, si è registrato un aumento significativo del tasso di conversione, poiché le comunicazioni mirate hanno suscitato un maggiore interesse e coinvolgimento da parte dei destinatari, questo si è tradotto in un miglioramento delle entrate e della redditività complessiva. Inoltre, la personalizzazione delle comunicazioni ha contribuito a rafforzare il rapporto con i clienti, che si sono sentiti valorizzati e compresi nelle loro specifiche esigenze commerciali, portando ad una maggiore fedeltà del cliente e a una diminuzione del tasso di *churn*. Oltre ai vantaggi economici diretti, la comunicazione personalizzata con l'invio di contenuti rilevanti e di qualità ha contribuito ad aumentare la consapevolezza del marchio e a posizionare l'azienda come un punto di riferimento nel settore, aumentando così la visibilità e l'attrattiva del brand sia tra i clienti esistenti che potenziali. Successivamente grazie alla funzionalità del CRM di tracciare

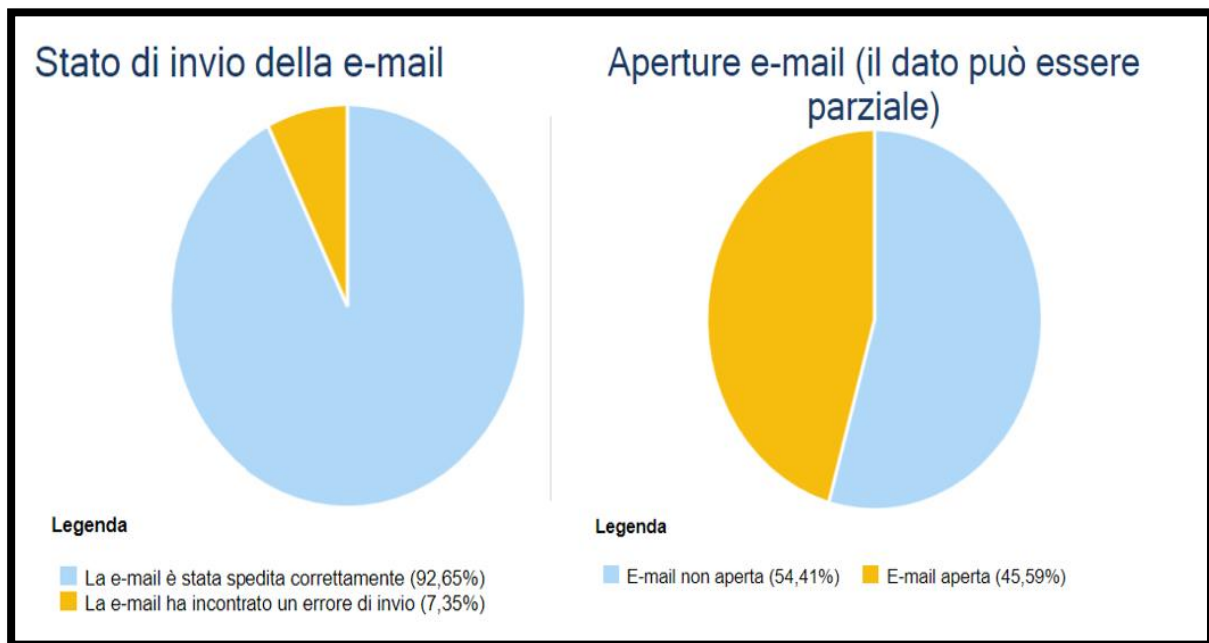
L'apertura e la visualizzazione delle email inviate, l'impresa Tecnofoopack è stata in grado di ottenere un'analisi dettagliata sull'efficacia della comunicazione attuata. Questo consente di valutare quali segmenti di clientela hanno mostrato un maggiore interesse rispetto ad altri, ad esempio, possiamo identificare quanta percentuale di clienti ha aperto e visualizzato le mail, e a chi invece non ha mostrato interesse. Questi dati forniscono preziose informazioni sul coinvolgimento dei clienti e consentono di adottare un approccio mirato, come considerare l'invio di ulteriori offerte o contenuti pertinenti per incoraggiare un'azione successiva in riferimento ai clienti che hanno interagito attivamente con le mail. Al contrario, per coloro che non hanno mostrato interesse, sarà possibile adottare un approccio diverso, magari inviando comunicazioni più specifiche o cercando di capire le ragioni del disinteresse per migliorare la strategia di coinvolgimento. Grazie all'invio di comunicazioni personalizzate basate sul settore merceologico e al monitoraggio dettagliato delle metriche di apertura e lettura delle mail che ci ha fornito preziose informazioni sulle preferenze e il comportamento dei nostri clienti, abbiamo registrato un significativo aumento nell'apertura e nella lettura delle mail nel giro di poco tempo, come chiaramente evidenziato nelle immagini fornite di seguito.

Figura 2.8: Screenshot software aziendale liste di distribuzione giugno 2023



Fonte: screenshot da software aziendale.

Figura 2.9: Screenshot software aziendale liste di distribuzione giugno novembre 2023



Fonte: screenshot da software aziendale.

Quanto detto sopra costituisce solo un esempio delle molteplici modalità attraverso le quali un CRM può implementare efficacemente l'area marketing all'interno di un'azienda. Nel caso specifico dell'azienda Tecnofoodpack S.P.A. e del CRM attualmente utilizzato in azienda, l'aiuto fornito dal sistema nel contesto dell'*e-mail marketing* è stato fondamentale per un miglioramento significativo della comunicazione.

Reperto Supply Chain: Un CRM fornisce strumenti per analizzare i dati dei clienti e generare report dettagliati sulle performance delle vendite, delle campagne di marketing e del servizio clienti. Queste analisi possono fornire insight preziosi per migliorare le strategie aziendali e prendere decisioni informate, aumentando sia i ricavi che la soddisfazione del cliente. Sebbene l'importanza del CRM sia tradizionalmente nel ruolo di strumento di vendita e di marketing, alcuni dei principali vantaggi possono provenire da altre aree come la *supply chain*. Grazie ai sistemi CRM, le informazioni sui clienti possono essere integrate in strumenti di generazione di report, i quali rappresentano un valore significativo per diversi settori aziendali, compresi l'ufficio acquisti, la programmazione e i livelli decisionali superiori. Monitorare le vendite e il fatturato con facilità e chiarezza permette a queste aree di prendere decisioni informate e tempestive e pianificare in modo ottimale le attività di acquisto e di produzioni. Consultare i report delle vendite consente all'ufficio acquisti di anticipare la domanda e gestire al meglio i

fornitori, ottimizzando i tempi di approvvigionamento e riducendo i costi legati agli stock. Allo stesso modo, per l'ufficio programmazione, avere accesso ai dati delle vendite permette di pianificare la produzione in base alla domanda effettiva del mercato, evitando sovrapproduzioni o carenze di magazzino. I benefici di questa sinergia tra CRM, ufficio acquisti e ufficio programmazione sono molteplici: miglioramento dell'efficienza operativa, riduzione degli sprechi, ottimizzazione delle risorse e, in definitiva, aumento della competitività aziendale sul mercato. A livello direttivo, i report del CRM forniscono una panoramica completa delle performance aziendali, consentendo ai dirigenti di identificare aree di opportunità e di criticità e di formulare strategie aziendali mirate e efficaci. In aggiunta si propone parte di un'intervista rilasciata dal responsabile programmazione e ufficio acquisti al fine di chiarire meglio i suoi vantaggi:

Si riportano, pertanto, parte delle sue parole:

“Il CRM è uno strumento estremamente utile per l'analisi delle vendite, specialmente quando si gestiscono molti articoli, come nel caso della nostra azienda. Questo sistema consente all'ufficio programmazione e acquisti di monitorare in modo dettagliato le statistiche di vendita, permettendo di effettuare previsioni basate sui dati storici e di proiettarle sul periodo attuale, prendendo così decisioni produttive basate esclusivamente su dati concreti. Senza questo strumento, le scelte di produzione e di acquisto sarebbero più casuali e basate su intuizioni anziché su informazioni certe, rischiando così di compromettere l'efficacia delle operazioni aziendali. L'utilizzo del CRM ha permesso inoltre all'azienda di adottare un approccio più strategico e mirato agli investimenti. Analizzando le vendite di un articolo di punta con alti volumi durante l'anno, il CRM ci consente di identificare con precisione i periodi di picco della domanda che richiedono l'adozione di nuovi macchinari con caratteristiche specifiche e l'assunzione di nuove risorse umane, consentendo di migliorare la produttività fino al 30% e di soddisfare la crescente domanda. Siamo stati quindi in grado di pianificare investimenti in macchinari e attrezzature che, seppur inizialmente onerosi, sono stati ammortizzati nel tempo grazie all'aumento dell'efficienza produttiva e alla capacità di rispondere alle richieste di mercato. In conclusione, il CRM offre informazioni chiare e intuitive che supportano decisioni strategiche e operazioni aziendali più efficienti e che permettono di operare con una maggiore sicurezza e accuratezza, garantendo così un vantaggio competitivo significativo nel mercato.”

L'implementazione di un sistema CRM beneficia tutti i settori aziendali, superando le barriere interne e ottimizzando i processi operativi. Grazie a una piattaforma condivisa, ogni

dipartimento può collaborare in modo efficace, riducendo i tempi di gestione e eliminando i colli di bottiglia, garantendo quindi un flusso di lavoro chiaro e sicuro e facilitando la comunicazione e il coordinamento tra le diverse aree aziendali.

Capitolo III

Il Social CRM

3.1 Come l'era digitale influisce sul rapporto tra azienda e cliente

Oggi la nostra vita è pervasa dal mondo online. Siamo costantemente connessi, permettendoci di interagire in ogni momento con media, app, marchi, negozi, servizi e altre persone. Tra il 2020 e il 2022 è aumentato di 7 punti percentuali l'uso della rete. Oltre il 90% delle persone tra 11 e 54 anni si è connessa alla rete negli ultimi tre mesi, scende invece al 57,2% tra le persone di 65-74 anni e arriva al 20,9% tra le persone di 75 anni e più.³² Gli italiani dimostrano un forte orientamento verso la comunicazione e le relazioni, evidenziando livelli di utilizzo dei social tra i più elevati, sia in termini assoluti che in relazione al livello generale di digitalizzazione del Paese. Il *mobile* rappresenta un'opportunità significativa per le aziende, poiché la presenza onnipresente degli smartphone ha moltiplicato le possibilità di integrazione con un brand tramite dispositivi mobili rispetto ai computer, sfruttando un maggior numero di scenari d'uso. Il digitale influisce su circa il 60/70% degli acquisti, indicando la percentuale di italiani che ha cercato online prodotti o servizi da acquistare o ha visitato punti di vendita virtuali. La maggior parte degli acquisti è quindi multicanale, poiché i consumatori, per loro natura, adottano diverse modalità di interazione. È aumentato inoltre il potere e il controllo del processo decisionale e oggi i *touchpoint* più rilevanti nelle decisioni di acquisto sono i motori di ricerca, i social, le recensioni di altri compratori, i prezzi e le opinioni di amici e parenti.³³ Con la crescente diffusione dei social, e dei dispositivi mobili, si incrementano le opportunità di interazione tra le aziende e gli individui, possiamo infatti immaginare persone che si impegnano in varie forme di interazione sui social network, come mettere “mi piace” sulla pagina Facebook di un'azienda, commentare le ultime novità di un negozio su Twitter, iscriversi a *newsletter* online. I social media hanno rivoluzionato la nostra modalità di comunicare, connetterci e condividere informazioni. Il numero degli utenti su queste piattaforme è cresciuto esponenzialmente nell'ultimo decennio ed ha raggiunto numeri da record. Si attesa a 44 milioni come afferma il rapporto annuale “Digital 2023 stilato da WeAreSocial.

³² Istat – Istituto Nazionale di statistica: Cittadini e ICT, https://www.istat.it/it/files//2023/03/REPORT_CITTADINIEICT_2022.pdf, [ultima consultazione: febbraio 2024].

³³ BAGLIANI M., “Digital marketing per l'e-commerce e il new retail”, Hoepli, 2019.

Nell'ordine, i social network più usati sono:

- ❖ Facebook (77,5%);
- ❖ Instagram (72,9%);
- ❖ TikTok (37,5%);
- ❖ Pinterest (26,8%);
- ❖ Twitter (26,4%);
- ❖ LinkedIn (25,9%);
- ❖ Snapchat (9,0%).³⁴

Si capisce immediatamente quali siano dunque i social network che un'azienda dovrebbe assolutamente prendere in considerazione sulle politiche di Social CRM. Questi dati certamente non sfuggiranno all'attenzione delle aziende, degli editori e degli esperti di marketing, influenzando inevitabilmente le decisioni nell'ambito dell'analisi e delle scelte legate al Social CRM. L'esplosione dei social media ha aperto nuove opportunità e sfide per le imprese, spingendole a rivedere le loro strategie di coinvolgimento e gestione del cliente, permettendo inoltre di creare un *Digital Customer Relationship Management*, il quale rappresenta un modello molto simile a quello del CRM tradizionale, ma che si amplia grazie all'inclusione dei dati social. L'obiettivo non è quello di un passaggio dal CRM al SCRM ma anzi di cercare un'integrazione fra i due, modificando i confini e portando l'azienda all'interno del mondo social.

3.2 Differenze tra CRM tradizionale e Social CRM

Secondo l'esperto Paul Greenberg, il Social CRM non è solamente un software, bensì:

“È la scelta consapevole da parte dell'azienda, di basare la propria strategia di business sull'ascolto proattivo dei propri clienti. Scelta realizzabile grazie all'unione tra tecnologia, capacità di interpretazione dei dati e procedure interne, predisposte appositamente per agevolare (e raccogliere) le conversazioni costruite con il proprio pubblico. Lo scopo è quello

³⁴ Wearesocial – Agenzia creativa: <https://wearesocial.com/it/blog/2023/02/digital-2023-i-dati-italiani>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

di instaurare una relazione di fiducia e supporto che leghi il cliente all'azienda grazie alla creazione di un senso di appartenenza e comprensione".³⁵

Serve un approccio al mercato, che consideri le interazioni naturali delle persone che hanno aspettative ben definite ma in continua evoluzione, che l'azienda deve cogliere per ottenere un beneficio che sia reciproco, pena la perdita di fiducia da parte dei clienti. Le capacità del Social CRM, ponendo l'attenzione sull'abilità dell'impresa di interagire in maniera più efficace ed efficiente con i propri clienti, creano i presupposti per una migliore gestione di ogni fase della relazione con il cliente e possono portare ad un miglioramento in termini di incremento del tasso di soddisfazione, fedeltà, *retention*, riduzione del tasso di abbandono, aumento della competitività, incremento della redditività e riduzione dei costi. Appare pertanto ragionevole sostenere che il miglioramento delle performance della relazione con i possibili acquirenti sia l'output naturale di un efficace ed efficiente sistema di capacità di Social CRM. Per comprendere come viene il passaggio da *Customer Relationship Management* a *Social Customer Relationship Management* bisogna analizzare inizialmente la figura sottostante.

Figura 3.1: Principali caratteristiche tra CRM tradizionale e Social CRM.

| CRM TRADIZIONALE | SOCIAL CRM |
|-------------------------------|----------------------------------|
| Raccogliere dati | Raccogliere dati e contenuti |
| Analizza trend passati | Analizza trend passati e futuri |
| Attivo negli orari di ufficio | Attivo 24h |
| Guidato dalle forze vendita | Guidato dal cliente |
| Relazioni transazionali | Relazioni partecipative |
| Canali prestabiliti | Omnicanale |
| Comunicazione one to one | Comunicazione one to one to many |
| Comunicazione monodirezionale | Comunicazione bidirezionale |
| Comunicazione Formale | Comunicazione informale |

Fonte: Everythinx by Then – Social CRM: definizione, benefici e perché è importante:

<https://everythinx.it/social-crm-come-e-perche-usarlo>, [ultima consultazione: marzo 2024].

³⁵ GREENBERG P., "CRM at the Speed of Light, Fourth Edition", McGraw-Hill Education - Europe, 2009.

Caratteristiche CRM Tradizionale

- ❖ Raccoglie ed elabora i dati.
- ❖ Utilizza i dati per tracciare tendenze e comprendere avvenimenti passati.
- ❖ È attivo negli orari d'ufficio, le conversazioni vengono monitorate esclusivamente negli orari di lavoro aziendali.
- ❖ Opera attraverso canali segmentati per reparto, prestabiliti dall'azienda e automatizzati attraverso processi ordinati (*form* prestabiliti).
- ❖ Instaura una comunicazione di tipo transazionale basata su prodotti e servizi.
- ❖ È guidato dalle forze vendita con azioni commerciali *push*.
- ❖ Conversazione *one to one*.
- ❖ Comunicazione monodirezionale.
- ❖ Comunicazione formale, l'azienda si pone come entità distaccata.

Caratteristiche Social CRM

- ❖ Archivia e gestisce i dati e i contenuti.
- ❖ Utilizza i social per tracciare tendenze passate ed anticipare avvenimenti futuri (crisi, richieste, *advocacy*).
- ❖ È attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7, è il cliente a determinare l'orario e il giorno dell'interazione.
- ❖ È "omnicale", le aree di utilizzo di Social CRM includono le comunicazioni attive su qualsiasi canale aziendale (compresi i social come Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) e hanno carattere conversazionale.
- ❖ Prevede una comunicazione partecipativa basata sull'interazione prima di tutto. Il centro del dialogo è il cliente, i suoi interessi e i suoi problemi.
- ❖ È guidato dal cliente indirizzato da azioni di *marketing pull*, secondo *social media strategy*.
- ❖ Conversazione sia *one to one* che *one to many* (alcune comunicazioni sono di dominio pubblico).
- ❖ Comunicazione bidirezionale, i social media pongono l'azienda al servizio del cliente, il quale è libero di interagire con essa.

- ❖ Comunicazione informale, il cliente vuole sentire l'azienda vicino.³⁶

In conclusione, mentre il CRM tradizionale si focalizza sulla gestione delle relazioni cliente attraverso criteri prefissati e processi aziendali definiti, il Social CRM amplia il suo ambito coinvolgendo una vasta gamma di interazioni, dando voce ai clienti e promuovendo una visione più dinamica e orientata al consumatore. L'evoluzione verso il Social CRM riflette l'importanza di adattarsi ad un panorama digitale sempre più interconnesso e centrato sul coinvolgimento attivo del cliente nell'era dei social media. Le imprese dovrebbero identificare i social media che i propri acquirenti utilizzano maggiormente e sviluppare una presenza al loro interno, in modo da monitorare il comportamento dei consumatori, comprendere le esigenze, le richieste, le opinioni e individuarne le tendenze nei comportamenti d'acquisto per sviluppare un atteggiamento proattivo che permetta da un lato di adattare tempestivamente l'offerta ai bisogni richiesti e, dall'altro, di offrire assistenza e risolvere eventuali problematiche.

3.3 Il funzionamento del Social CRM

Affinché il Social CRM funzioni efficacemente è fondamentale seguire cinque fasi previste e indispensabili: *monitoring*, *mapping*, *middleware*, *management*, *measurement*.

- ❖ **Monitoring:** nella prima fase, l'attività di monitoraggio dei social media coinvolge l'uso di un software dedicato. Le aziende, attraverso questo *social media monitoring software*, analizzano automaticamente i social media, raccogliendo dati da diverse fonti come forum, blog, *microblogging* e siti web personali. Dopo la raccolta iniziale, i dati vengono trasformati in un formato facilmente leggibile e integrati dal sistema CRM aziendale. Questa operazione richiede un impegno a tempo pieno per garantire un monitoraggio efficace.
- ❖ **Mapping:** l'attività di mappatura si concentra sull'integrazione delle informazioni degli utenti provenienti da diversi social network per arricchire i loro profili nel CRM. Ad esempio, raccogliere informazioni da Facebook e Twitter per un cliente o potenziale cliente al fine di completare il suo profilo. Quest'operazione, sebbene non

³⁶ Falsanisi P., Social CRM: definizione, benefici e perché è importante: <https://everything.it/social-crm-come-e-perche-usarlo>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

eccessivamente impegnativa, richiede tempo, insieme ad un'analisi ed interpretazione dei dati accurata.

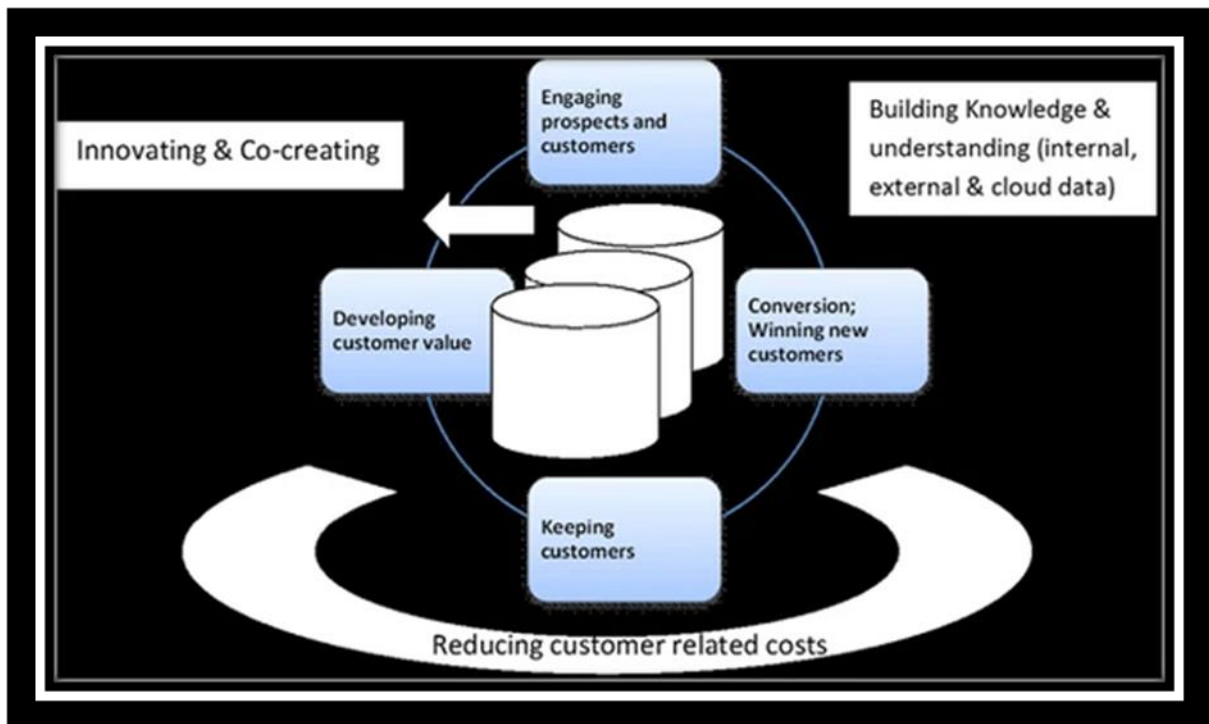
- ❖ **Middleware:** il termine “*middleware*” fa riferimento a tecnologie specifiche che facilitano la connessione dell'azienda con fonti esterne. Questi applicativi consentono a diversi software di comunicare tra loro, semplificando il processo di trasmissione dei dati. Nel contesto di una strategia di Social CRM, queste tecnologie giocano un ruolo fondamentale nel trasferimento delle informazioni presenti sul web direttamente all'interno del CRM aziendale.
- ❖ **Management:** la fase di gestione implica la definizione degli obiettivi aziendali. La raccolta e l'analisi dei dati svolte nelle fasi precedenti non avrebbero senso senza un utilizzo strategico. L'obiettivo principale della gestione è l'utilizzo competente delle informazioni raccolte per guidare le decisioni aziendali.
- ❖ **Measurement:** per garantire l'efficienza e il miglioramento del sistema, è essenziale procedere regolarmente con la misurazione degli obiettivi raggiunti, confrontandoli con quelli inizialmente prefissati. Questo processo aiuta a valutare l'efficacia delle operazioni e guidare eventuali modifiche o aggiustamenti nel percorso aziendale.

3.4 Obiettivi del Social CRM

Il Social Customer Relationship Management, o SCRM, rappresenta una strategia aziendale volta a massimizzare l'efficacia della gestione dei rapporti con i clienti attraverso l'impiego intelligente delle piattaforme social. Di seguito verranno indicati gli obiettivi principali:

- ❖ **Aumentare il profitto commerciale:** Il SCRM supporta l'intera strategia e il ciclo di vita della gestione del cliente. Dovrebbe portare ad aumentare le vendite (attraverso una maggiore consapevolezza e coinvolgimento) e ad una diminuzione dei costi. La Figura 3.2 illustra le aree di beneficio.

Figura 3.2: The benefits of SCRM.



Fonte: The Customer Framework 2011, [ultima consultazione: marzo 2024].

- ❖ **Cambiamento nella filosofia della misurazione:** un recente studio statunitense di Datran Media indica che solo la metà dei professionisti del marketing è convinta che il social media genererà risultati quantificabili per le loro aziende. Il problema principale risiede nel fatto che, sebbene sia possibile misurare vari parametri come commenti, *buzz*, notorietà e interazioni online, è difficile stabilire una relazione causale diretta con le vendite. Affidarsi esclusivamente alla costruzione dell'*engagement* del cliente senza una prova tangibile di aumento delle vendite può essere considerato un passo prematuro da molti leader aziendali, rappresentando un ostacolo all'adozione del *Social Customer Relationship Management* (SCRM). Nonostante ciò l'approccio del SCRM è più orientato alla responsabilità, incorporando la componente del *Customer Relationship Management* (CRM) e supportando l'intera strategia e il ciclo di vita della gestione del cliente. L'obiettivo del SCRM dovrebbe essere un aumento delle vendite attraverso una maggiore consapevolezza e coinvolgimento, accompagnato da una riduzione dei costi. La filosofia della misurazione nel marketing dovrà evolversi, spostandosi dal tradizionale ROI delle campagne a breve termine verso un'analisi più approfondita delle correlazioni tra attività sui social media, coinvolgimento del cliente e vendite. L'utilizzo di gruppi attivi e di controllo, insieme alla sperimentazione di approcci diversi, è

indicato come un modo per comprendere meglio l'impatto specifico delle attività sui social media. Si prevede che questa transizione richiederà più discipline simili al marketing diretto, sfruttando i feedback in tempo reale su atteggiamenti e comportamenti attraverso una vasta quantità di dati disponibili.

- ❖ **Nuovi meccanismi di misurazione nel comportamento di vendita:** nel contesto del Social CRM emergeranno nuovi meccanismi per misurare il comportamento di vendita. Ciò implica che saranno sviluppate nuove metodologie o strumenti che consentiranno alle aziende di valutare in modo più preciso e dettagliato come il coinvolgimento dei clienti sui social media influisce sulle vendite.

- ❖ **Gestione dei clienti ad alto valore:** maggiore è il coinvolgimento o la lealtà emotiva di un consumatore, maggiore è il suo valore finanziario per l'azienda. In media, i consumatori tendono a spendere di più all'aumentare del loro coinvolgimento. I consumatori profondamente coinvolti o impegnati hanno un impatto significativo sulla performance del marchio, anche se non tutti i consumatori impegnati hanno lo stesso valore finanziario. Ad esempio, alcuni "fan" di Facebook potrebbero amare il marchio ma non effettuare acquisti significativi. La fedeltà è un'acquisizione che deve essere guadagnata e raramente si ottiene attraverso promozioni basate sui prezzi o vendite. Tutti i marchi hanno una sorta di Pareto (o "curva di potere"). Se i marchi riescono a identificare i loro clienti di alto valore (HVC) (o una grande percentuale di essi) e attraverso il SCRM conoscono il loro comportamento, atteggiamenti e sentimenti, allora possono mirare con precisione alle attività di coinvolgimento.

- ❖ **Ascolto e monitoraggio:** il concetto di "ascolto" si riferisce alla pratica di monitorare il rumore o il feedback generato dai consumatori sui social media. Nel contesto del Social CRM, l'ascolto viene utilizzato per misurare e valutare le campagne, ma i brand più attivi lo utilizzano anche in modo proattivo per anticipare le informazioni sui consumatori. Questa pratica aiuta a creare *brief* più pertinenti e contestuali per le agenzie, con un focus sul coinvolgimento reale del cliente anziché sulla scelta del canale di distribuzione. L'ascolto attivo e il monitoraggio dei social media stanno diventando pratiche sempre più integrate nelle strategie di Social CRM, con un focus

sull'anticipazione delle esigenze dei consumatori e sul coinvolgimento autentico dei clienti attraverso i canali social.³⁷

3.5 La matrice RFM

Conoscere la base della clientela è fondamentale per una strategia di *Social Customer Relationship Management* per creare contenuti mirati e offerte personalizzate, aumentando l'*engagement* e la soddisfazione dei clienti, rispondere tempestivamente alle esigenze, migliorare la *customer experience*, segmentare il pubblico e anticipare i bisogni e le tendenze del mercato. La matrice RFM, modello utilizzato da diversi software di *marketing automation*, permette di suddividere la base clienti tenendo conto di tre fattori: quando hanno effettuato l'ultimo acquisto, quante volte hanno acquistato e quanto hanno speso per i loro acquisti. Il risultato della matrice RFM è una panoramica dello "stato" di ogni singola persona compresa nel pubblico che permette non solo di capire quali sono i clienti dal *Lifetime Value* più elevato, ma anche quali i più fedeli, quali i più nuovi, quali a rischio di andarsene e quali già andati. Nel mondo digitale, dove ogni interazione conta, questa analisi favorisce la creazione di messaggi personalizzati, automatizzati e convincenti (perché davvero creati a partire dalla conoscenza dei destinatari), capaci di trasformare l'interesse, in azione e gli acquirenti occasionali in sostenitori fedeli. Essa può essere utilizzata anche nel contesto del Social CRM (*Customer Relationship Management*) analizzando i comportamenti e le interazioni dei clienti sui social media. Ad esempio:

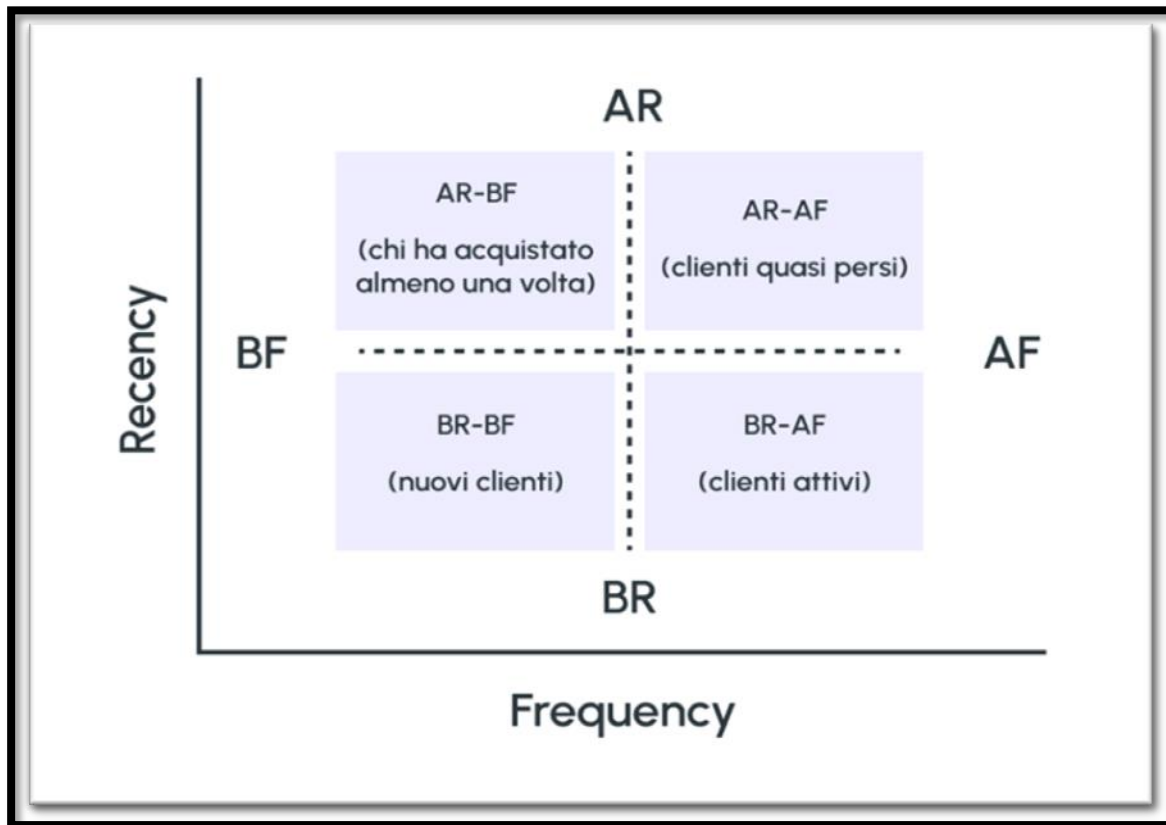
- ❖ **Recency:** si potrebbe valutare quanto di recente un cliente ha interagito con la pagina aziendale sui social media, ha commentato o ha condiviso contenuti.
- ❖ **Frequency:** misurare con quale frequenza un cliente partecipa alle attività sociali dell'azienda, come partecipare a sondaggi, rispondere a post o partecipare a eventi online.
- ❖ **Monetary:** se possibile, associare l'importo monetario alle azioni o alle transazioni legate ai social media. Ad esempio, se ci sono acquisti direttamente collegati alle campagne sociali.

³⁷ Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 18, 1, 50–64, Macmillan Publishers Ltd. 1741-2439, 2011.

Per creare la matrice RFM, è necessario assegnare a ciascun cliente punteggi basati su tre variabili chiave: quanto di recente ha effettuato un acquisto (*Recency*), con quale frequenza compra (*Frequency*), e quanto ha speso complessivamente (*Monetary*). Questi punteggi vengono sommati per ogni cliente, e successivamente quest'ultimi vengono suddivisi in gruppi omogenei in base ai punteggi totali. Si inizia associando all'ID del cliente (o all'indirizzo e-mail) le variabili chiave della matrice RFM: *Recency*, *Frequency* e *Monetary*. Si registra quanto di recente ha effettuato un acquisto, il numero totale di acquisti e l'ammontare complessivo delle transazioni per ciascun cliente. Si assegna un punteggio da 1 a 5 per ciascuna variabile, dove 5 rappresenta il valore più alto e 1 il più basso. Ad esempio, dà un punteggio di 5 per la *Recency* ai clienti che hanno effettuato un acquisto recentemente e un punteggio di 1 per quelli che non acquistano da tempo. Successivamente si sommano i punteggi delle tre variabili per ottenere il punteggio RFM complessivo per ciascun cliente. Ad esempio, se un cliente ha punteggi di *Recency* 4, *Frequency* 3, e *Monetary* 5, il suo punteggio RFM complessivo sarà 12. Si suddividono i clienti in gruppi omogenei in base ai loro punteggi RFM complessivi. Ad esempio, potresti avere segmenti come “clienti più recenti”, “acquirenti frequenti”, o “spese monetarie alte”. Questi segmenti aiutano a comprendere meglio le caratteristiche e i comportamenti distintivi dei diversi gruppi di clienti. È necessario considerare l'arco temporale di analisi in base alle caratteristiche del tuo business e del mercato in quanto la frequenza di acquisto può variare notevolmente tra settori diversi, e pertanto è essenziale adattare il periodo di analisi in base alle dinamiche specifiche del settore.³⁸

³⁸ Human Analytica - Segmentare il pubblico e personalizzare la comunicazione con la matrice RFM: <https://www.humananalytica.it/post/matrice-rfm>, [ultima consultazione: marzo 2024].

Figura 3.3: Matrice RFM.



Fonte: Human Analytica - *Segmentare il pubblico e personalizzare la comunicazione con la matrice RFM*, <https://www.humananalytica.it/post/matrice-rfm>, [ultima consultazione: marzo 2024].

Segmentando i clienti in base a questi criteri, le aziende possono adattare le loro strategie di Social CRM, per fornire un'esperienza più personalizzata e mirata. Identificando i clienti più attivi, recenti e redditizi, è possibile sviluppare strategie di coinvolgimento e *retention* più efficaci sui social media. La matrice RFM serve da un lato per identificare i migliori segmenti di pubblico da rintracciare e, dall'altro, per prendere consapevolezza dello "stato" di ogni cliente.

3.6 Il ROI dei Social Media

ROI (*Return on Investment*) è il tasso di rendimento (*return*) sul totale degli investimenti (*investment*) di un'impresa. È uno degli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell'analisi della redditività aziendale. Si ottiene facendo il rapporto fra il risultato operativo e il totale del

capitale investito operativo netto. Il numeratore è il risultato della gestione caratteristica, escludendo proventi e oneri relativi alla gestione straordinaria, il denominatore è la somma impiegata nei soli investimenti caratteristici dell'attività d'impresa al netto dei rispettivi fondi di ammortamento e di eventuali accantonamenti.³⁹ Il ROI è spesso utilizzato come indicatore per valutare l'efficacia e la redditività di un investimento. Un ROI positivo indica che l'investimento ha generato un guadagno, mentre un ROI negativo indica una perdita. Chiunque si occupi professionalmente di social media, in azienda o in agenzia, si è sentito porre almeno una volta la fatale domanda dallo scettico manager di turno: “Si, ma qual è il ROI dei social media?” La domanda non è corretta. La richiesta andrebbe riformulata in modo da comprendere la specifica attività posta in essere, dalla quale ci si attende un risultato finanziario, e il tempo di riferimento nel quale si espletterà. Per esempio: “Qual è il ROI della gestione della presenza su Facebook per il primo semestre del prossimo anno?” oppure “quale ROI ci si può attendere dallo spostamento del 10% delle risorse del call center tradizionale al *customer care* via Facebook nel prossimo trimestre?” questa metrica non può essere calcolata alla fine di un'attività posta in essere senza obiettivi. È all'atto della definizione del *social media plan*, e dunque degli obiettivi di business che si vogliono raggiungere, che bisogna chiarirsi le idee su cosa si intende misurare. Inoltre, non tutte le attività attraverso i social media devono necessariamente essere misurate in termini di ritorno finanziario sull'investimento. Le attività di relazione con gli *opinion leader* della rete, la gestione di una crisi attraverso i social media e la gestione della presenza online per produrre *awareness* non sempre possono essere direttamente legate ad un risultato finanziario. Come già discusso in precedenza, il *Return On Investment* (ROI) è un indicatore finanziario che prende in considerazione aspetti quantitativi, trascurando però quelli qualitativi che rivestono un ruolo cruciale nell'ambito digitale. Tra questi aspetti figurano la reputazione, la consapevolezza del brand, la riduzione dei rischi, la fiducia, la fedeltà, la differenziazione e l'innovazione. È attraverso questi criteri qualitativi che diventa possibile valutare l'efficacia delle diverse iniziative sui social media, aspetti che spesso risultano difficili da misurare con metodi puramente quantitativi. La misurazione del rendimento delle attività sui canali digitali diventa sempre più complessa man mano che si passa dall'analisi delle attività dei semplici siti web, dove quindi la misurazione è basata sui risultati che si misurano guardando il numero dei click sulla pagina, per quanto tempo gli utenti rimangono sulla pagina o il tasso di conversione, alla misurazione delle attività sui social media, che sono basate sull'interazione. Nonostante le difficoltà indicate sopra, esiste un modello

³⁹ Treccani – Il portale del sapere: https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29, [ultima consultazione: marzo 2024].

utilizzato per valutare l'efficacia delle attività sui social media chiamato *Social Media Measurement Framework*. Esso è composto da quattro elementi chiave: strategie, metriche, organizzazione e tecnologia. Vediamo come questi componenti si integrano all'interno del framework:

- ❖ **Strategia:** il primo passo cruciale consiste nell'allineare la strategia sui social media agli obiettivi aziendali. Questa fase richiede una prospettiva orientata al futuro, individuando le azioni chiave necessarie per operare efficacemente nel presente. La riflessione verte sul “cosa” l'azienda intende raggiungere con le proprie attività, identificando obiettivi a medio-lungo termine, compresi quelli specifici per le singole unità di business. Solo successivamente si possono delineare le migliori modalità di utilizzo delle piattaforme social per facilitare il raggiungimento degli obiettivi.
- ❖ **Metriche:** il passo successivo è comprendere come si intende misurare il successo o l'insuccesso delle attività pianificate. Le metriche devono inizialmente concentrarsi su indicatori di business e successivamente su quelli specifici per le azioni sui social media. Particolare attenzione deve essere rivolta a individuare il legame tra metriche di business e metriche sui social media.
- ❖ **Organizzazione:** l'organizzazione rappresenta da sempre un fattore critico di successo per qualsiasi iniziativa volta a generare valore. La valutazione della preparazione delle persone all'interno dell'azienda per comprendere e misurare l'impatto dei social media è il primo passo. Un *assessment* a tutti i livelli aiuta a comprendere il grado di preparazione e individuare le eventuali barriere all'apprendimento. Questo facilita l'adozione di provvedimenti correttivi, come la creazione di programmi di formazione specifici e su più livelli.
- ❖ **Tecnologia:** la scelta degli strumenti tecnologici per misurare la presenza e le attività sui social media è l'ultimo passo. Poiché il campo della misurazione dei social media è in costante evoluzione, la selezione degli strumenti più adatti è fondamentale. Tuttavia, è importante notare che senza una chiara strategia, metriche definite e un'organizzazione preparata, concentrarsi sulla tecnologia può essere non solo inutile ma anche dannoso. Non esiste una tecnologia migliore di altre per la misurazione, quella più adatta è quella in grado di rilevare le metriche programmate dall'analista.⁴⁰

⁴⁰ COSENZA V., “Social Media ROI”, Feltrinelli Editore, 2014.

Chi traslascia i social media commette un grande errore perché rinuncia a tutte le opportunità che danno in termini di visibilità, dialogo e relazioni. Misurare il ROI dei social media è importante anche per molti altri motivi, inclusi, ma non limitati a:

- ❖ Evitare di perdere tempo in azioni non necessarie
- ❖ Misurare meglio le proprie risorse
- ❖ Gestire meglio il proprio budget
- ❖ Scoprire quali canali generano i migliori ritorni
- ❖ Capire in quale social media migliorare gli investimenti
- ❖ Fare previsioni più accurate
- ❖ Essere più efficienti nel raggiungimento degli obiettivi

3.7 I vantaggi del Social CRM

I social media rivestono un ruolo fondamentale nella relazione tra clienti e imprese, consentendo loro di confrontarsi sulle fonti di informazioni, condividere opinioni e giudizi sui prodotti o servizi. Questa interazione rafforza la connessione tra impresa e cliente, influenzando la fiducia e la soddisfazione dei consumatori, mentre contemporaneamente riduce i costi di interazione. Oltre a migliorare la relazione con i clienti, l'utilizzo dei canali social contribuisce alla diffusione di informazioni e conoscenze tra i dipendenti. Questo flusso positivo di comunicazione interna esercita un'influenza benefica sulle performance aziendali e stimola la collaborazione tra i vari dipartimenti. I social media ampliano la portata comunicativa dell'impresa, permettendo il rafforzamento della reputazione aziendale e aiutando le aziende interessate a soddisfare la richiesta di trasparenza o di interazione manifestata dai propri clienti in quanto, se utilizzati correttamente, consentono alle imprese di comunicare e trasferire i valori che guidano il loro operato. Inoltre, svolgono un ruolo chiave nella diffusione del "sapere", promuovendo la condivisione di informazioni sui prodotti e le esperienze legate al loro utilizzo tra i consumatori. A livello aziendale, essi diventano uno strumento per la disseminazione di informazioni e conoscenze. I clienti, attratti dalla facilità e velocità offerta dai social media, preferiscono interagire tramite questi canali, specialmente quando si tratta di utilizzare le funzionalità di *customer care* per ottenere informazioni dal servizio clienti. Nonostante l'obiettivo originario dei social media fosse la diffusione di informazioni sull'impresa, oggi essi

sono integrati con i sistemi di *Customer Relationship Management* in molte aziende. Questa integrazione mira a creare legami stabili e duraturi con la clientela, trasformando i social media in una piattaforma interattiva per lo scambio reciproco di informazioni e *feedback*.⁴¹

Ma quali sono i benefici del Social CRM per le aziende?

L'implementazione di un Social CRM offre numerosi vantaggi per la tua attività, tra cui:

- ❖ La capacità di rispondere in tempo reale, instaurando un dialogo proattivo e prevedendo potenziali crisi prima che si manifestino.
- ❖ Favorire l'acquisizione di nuovi clienti, assistendoli direttamente e comprendendo i loro desideri o risolvendo i problemi in tempo reale.
- ❖ Migliorare l'esperienza del cliente e l'immagine del marchio attraverso un ascolto attivo.
- ❖ Identificare nuove idee o intervenire sui punti deboli dei prodotti o servizi grazie ai contributi dei clienti.
- ❖ Ricevere *feedback* sui prodotti o servizi prima ancora del loro lancio sul mercato.
- ❖ Premiare i sostenitori del marchio, cioè i clienti che contribuiscano ad aiutare gli altri, migliorando così la *brand awareness* e la reputazione online.
- ❖ Incrementare il traffico web.
- ❖ Agevolare la collaborazione interna all'azienda.
- ❖ Sviluppare una strategia efficace per il *content marketing* sui social media.⁴²

Vari sono anche i benefici che tale software apporta ai vari dipartimenti aziendali:

- ❖ **Vantaggi per l'ufficio vendite:** con l'implementazione del *Social Customer Relationship Management* (SCRM), i membri del Team di vendita ottengono accesso a informazioni preziose sui propri clienti, consentendo loro di sviluppare una visione completa del profilo. Questa visione è derivata dalle conversazioni online dei clienti, integrate con analisi digitali provenienti da varie fonti come siti web, ricerche di mercato, messaggi sui cellulari ed e-mail. Inoltre, il SCRM offre la possibilità di

⁴¹ CHIERICI R. – MAZZUCHELLI A., “Dal CRM al social CRM Nuove tecnologie per la gestione della relazione con il cliente”, Giappichelli, 2018.

⁴² Everythinx by then: <https://everythinx.it/social-crm-come-e-perche-usarlo/>, [ultima consultazione: marzo 2024].

visualizzare la cronologia delle attività già presenti nel sistema di gestione della relazione con il cliente (CRM).

- ❖ **Vantaggi per l'ufficio marketing:** il team di marketing può raggiungere in modo mirato e praticamente in tempo reale le prospettive di vendita di alta qualità attraverso l'ascolto e il monitoraggio della conversazione online. Questo approccio migliora la comprensione dei comportamenti istintivi, abituali e sentimentali dei clienti, oltre a valutare l'efficacia delle strategie di marketing. Il SCRM fornisce un canale bidirezionale che consente di perfezionare o ridefinire idee, messaggi e canali comunicativi. Inoltre, facilita la presentazione di offerte, la gestione della reputazione e l'impiego di linee guida in una *community* controllata. La misurazione dei *Key Performance Indicators* (KPI) consente di valutare il rapporto con il cliente e migliorare i servizi sui social media.
- ❖ **Vantaggi per il team di assistenza clienti:** il team di assistenza può offrire un servizio memorabile rispondendo ai clienti in modo tempestivo e fornendo una visione completa della conoscenza del cliente. L'obiettivo è creare un'esperienza simile a quella di un amico esperto e disponibile. L'utilizzo del SCRM migliora anche i servizi del call-center e introduce il *contact center* in una forma diversa rispetto a quello telefonico.
- ❖ **Vantaggio per l'ufficio sviluppo:** i team di sviluppo di prodotto collaborano direttamente con i clienti in tutte le fasi dello sviluppo, dalla generazione dell'idea alla progettazione, realizzazione del prototipo e fase di testing. Questa collaborazione può generare un significativo passaparola tra i clienti consolidati e potenziali in modo da sviluppare nuovi prodotti coinvolgendo attivamente i propri acquirenti attraverso *forum*, *community*, concorsi e sondaggi.

I benefici menzionati sono molteplici e concettualmente accessibili, ma la loro integrazione con la struttura informatica e il personale esistente in azienda può presentare sfide complesse. L'integrazione del Social CRM e CRM tradizionale dovrebbe essere denominata "*Individual Lifecycle Marketing*" (ILM), associandola al *Customer Experience Management* per creare conoscenza aziendale completa per l'identificazione dei clienti fidelizzati e dei potenziali nuovi acquirenti. Le squadre di *marketing community*, social media, assistenza clienti e vendite possono mappare le interazioni presenti sui social media direttamente dagli eventi registrati, fornendo una visione dettagliata delle attività dei clienti attraverso la lente dei social. In conclusione, l'adozione di un Social CRM rappresenta un investimento strategico per il successo e la crescita dell'attività di un'azienda.

Conclusione

In conclusione, l'analisi condotta nel corso di questa tesi evidenzia l'importanza cruciale che il *Customer Relationship Management* (CRM) riveste nelle moderne strategie aziendali, con l'applicazione di questi concetti al caso aziendale Tecnofoodpack S.P.A., aprendo poi la strada all'implementazione del Social CRM come una tappa essenziale per le imprese che mirano a migliorare la loro competitività nel contesto di un mercato sempre più dinamico. Mettere il cliente al centro della propria strategia aziendale è diventato imperativo in quanto è l'universo personale ed emozionale del cliente a determinare di fatto il successo delle varie strategie aziendali. La semplice customizzazione di un prodotto non è più sufficiente, è necessario andare oltre, offrendo non solo un prodotto adatto, ma anche un servizio su misura. Questo approccio non solo risponde alle crescenti aspettative dei consumatori, ma riflette anche la consapevolezza che, nell'era della personalizzazione e dell'esperienza del cliente, la distinzione non si limita al prodotto stesso, bensì si estende all'intero processo d'acquisto e al rapporto consolidato con il cliente. Per far fronte a tale situazione, le aziende hanno iniziato ad adottare il *Customer Relationship Management* come una leva strategica. Questo approccio pone al centro la gestione delle relazioni con i consumatori, integrandole pienamente negli obiettivi e nelle politiche aziendali e mira ad ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Attraverso lo studio di un caso pratico relativo all'implementazione di un sistema CRM presso Tecnofoodpack S.P.A., un'azienda attiva nel settore del packaging, la ricerca ha sottolineato come un adeguato sviluppo del sistema CRM possa affrontare le crescenti e mutevoli esigenze dei clienti, insieme alle sfide nell'adattamento dei sistemi interni per anticipare la concorrenza e soddisfare le aspettative dei consumatori. In particolare, lo studio rimarca l'importanza di considerare l'introduzione di un sistema CRM come un processo di *change management* completo, richiedendo il pieno sostegno della dirigenza aziendale. L'analisi del caso ha rivelato che grazie alla raccolta sistematica di dati sui clienti, sulle loro preferenze, sui loro acquisti passati e sulle interazioni con l'azienda, tale software consente di comprendere meglio il comportamento del cliente e di personalizzare le strategie di marketing e di vendita per soddisfare le loro esigenze specifiche. Questo non solo aumenta la soddisfazione del cliente, ma contribuisce anche alla fidelizzazione e alla *retention* del cliente, generando valore a lungo termine per l'azienda. Oltre alla gestione delle relazioni con i clienti, il CRM svolge un ruolo cruciale nel controllo del fatturato aziendale. Attraverso la reportistica e l'analisi dei dati raccolti, i manager possono monitorare da vicino le performance delle vendite, identificare

tendenze di mercato, individuare potenziali opportunità di crescita e prendere decisioni informate per migliorare l'efficienza operativa e massimizzare il profitto. La reportistica dettagliata consente di ottenere una visione chiara e completa delle attività commerciali dell'azienda, permettendo ai manager di identificare rapidamente eventuali problemi o aree di miglioramento e di intervenire prontamente per ottimizzare le performance complessive dell'azienda. Come evidenziato nella tesi, l'azienda Tecnofoodpack S.P.A. dimostra di avere una politica attiva di CRM, ma nel mercato attuale sta emergendo una nuova evoluzione nel campo del *Customer Relationship Management* che si affianca al tradizionale approccio, ampliandone le potenzialità e aprendo nuovi orizzonti: il Social CRM. Questa nuova forma consente alle aziende di raggiungere un pubblico più ampio e, soprattutto, di interagire con i clienti in modo più personale e significativo attraverso i social network. Considerando i significativi mutamenti derivanti dalla diffusione dei social media, l'adozione di una prospettiva orientata al Social CRM rappresenta un riconoscimento del ruolo cruciale assunto dai consumatori nel contesto competitivo contemporaneo. Questo approccio non solo riflette una visione strategica aziendale, ma implica anche l'utilizzo mirato dei social media per comprendere e coinvolgere i consumatori in relazioni stabili e durature. Attualmente, questa strategia offre un vantaggio competitivo fondamentale rispetto ai concorrenti ed emerge quindi come una leva strategica di primaria importanza, in grado di conferire alle imprese benefici essenziali che si sviluppano nel corso delle interazioni con i consumatori. In conclusione, l'azienda Tecnofoodpack S.P.A. si trova in una posizione favorevole per considerare l'implementazione del Social CRM, date le sue attuali iniziative di campagne pubblicitarie sui social media, tra cui Facebook e LinkedIn. L'implementazione del SCRM potrebbe rappresentare un ulteriore progresso in questa direzione, consentendo a tale impresa di integrare in modo efficace i dati dei social media con il proprio sistema CRM esistente. Questo permetterebbe all'azienda di ottenere una visione più completa e dettagliata dei propri clienti ampliando significativamente il suo vantaggio competitivo nel mercato. Si auspica quindi che l'azienda riconosca l'opportunità e agisca di conseguenza per massimizzare il suo potenziale sui social media e oltre.

Bibliografia

- AGUILAR-SAVEN R.S., “Business process modelling: Review and framework”, Department of Production Economics, Linköping Institute of Technology, SE 581 83 Linköping, Sweden, 2004.
- BAGLIANI M., “Digital marketing per l’e-commerce e il new retail”, Hoepli, 2019.
- BLYTHE J., “Fondamenti di marketing”, Pearson, 2006.
- BUSACCA B. – BERTOLI G., “Customer Value. Soddisfazione, fedeltà valore”, Egea, 2012.
- BUTTLE F., “Customer Relationship Management. Concept and Technologies”, Butterworth-Heinemann, 2009.
- CARUSO E., “Conquistare e fidelizzare il cliente”, Tecniche Nuove, 2009.
- CHIERICI R. – MAZZUCHELLI A., “Dal CRM al social CRM Nuove tecnologie per la gestione della relazione con il cliente”, Giappichelli, 2018.
- COSENZA V., “Social Media ROI”, Feltrinelli Editore, 2014.
- Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 18, 1, 50–64, Macmillan Publishers Ltd. 1741-2439, 2011.
- DE LUCA A., “CRM - Customer relationship management per la redditività dell’impresa”, Youcanprint, 2017.
- DUSE M., “Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando e centralizzando il cliente”, Franco Angeli, 2009.
- FERRARI A., “Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d’impresa”, Franco Angeli, 2004.
- FERRARI A., “CRM analitico. La chiave d’entrata nell’universo del cliente”, Franco Angeli, 2004.
- GRASSI R., “CRM: Filosofia, Strategia e Pratica!”, Independently Published, 2018.
- GREENBERG P., “CRM at the Speed of Light, Fourth Edition”, McGraw-Hill Education - Europe, 2009.
- MONTENI. M., “Il cause related marketing nella strategia d’impresa”, Franco Angeli, 2004.
- KOTLER P. – ARMSTRONG G., “Principi di Marketing”, Pearson, 2009.
- ORIANI M. – ZANABONI B., “Trattato di Private Banking e Wealth Management”, vol. 1, Hoepli, 2016.
- RAVI K. – ROBINSON M., “E-Business. Come avviare un’impresa di successo in Internet”, Apogeo, 2000.

RONCHI M., “CRM per tutti. Il cliente è per sempre”, Franco Angeli, 2004.

Sitografia

Active Campaign: <https://www.activecampaign.com/it/blog/crm-database>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

Customer Management Insight: <https://www.cmimagazine.it>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

Everythinx by then: <https://everythinx.it/social-crm-come-e-perche-usarlo/>, [ultima consultazione: marzo 2024].

Falsanisi P., Social CRM: definizione, benefici e perché è importante:

<https://everythinx.it/social-crm-come-e-perche-usarlo>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Feltrinelli Education: <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/che-cos-e-il-crm>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

Fortune Business Insight: <https://www.fortunebusinessinsights.com>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

Human Analytica - Segmentare il pubblico e personalizzare la comunicazione con la matrice *RFM*: <https://www.humananalytica.it/post/matrice-rfm>, [ultima consultazione: marzo 2024].

Inail - Istituto Nazionale Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro: <https://www.inail.it>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Istat – Istituto Nazionale di Statistica: <https://www.istat.it>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

Istat – Istituto Nazionale di statistica: Cittadini e ICT,

https://www.istat.it/it/files//2023/03/REPORT_CITTADINIEICT_2022.pdf, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Inside Marketing – Giornale di Marketing, comunicazione e cultura digitale:

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/fidelizzazione>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

OpenSymbol - I 10 vantaggi principali del CRM per un'azienda:

<https://www.opensymbol.it/10-vantaggi-principali-crm-azienda>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

SalesForce: <https://www.salesforce.com>, [ultima consultazione: gennaio 2024].

Switchcomunicazione – CRM: L'importanza della relazione con il cliente, <https://www.switchcomunicazione.it/comunicazione/crm-limportanza-della-relazione-con-il-cliente/>, [ultima consultazione: dicembre 2023].

Teamsystem: <https://www.teamsystem.com/> [ultima consultazione: gennaio 2024].

Treccani – Il portale del sapere: https://www.treccani.it/enciclopedia/roi_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29, [ultima consultazione: marzo 2024].

Vtiger – CRM basato su cloud: https://www.vtiger.com/it/operational-crm_ [ultima consultazione: dicembre 2023].

Wearesocial – Agenzia creativa: <https://wearesocial.com/it/blog/2023/02/digital-2023-i-dati-italiani>, [ultima consultazione: febbraio 2024].

Wikipedia: <https://it.wikipedia.org/wiki/Verticalizzazione>, [ultima consultazione: marzo 2024].