



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum: Marketing

**L'IMPATTO DEI SISTEMI CRM SUL VANTAGGIO
COMPETITIVO DELLE IMPRESE: LA PROSPETTIVA DEI
PROVIDER**

The impact of CRM systems on the competitive advantage of
companies: the providers' perspective

Relatore: Chiar.mo
Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:
Martina Grittani

Anno Accademico 2023 – 2024

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: FONDAMENTI DEL MARKETING RELAZIONALE E IL RUOLO DEL CRM	7
1.1 ORIGINI ED EVOLUZIONE DEL MARKETING RELAZIONALE	7
1.1.1 Era pre-industriale.....	8
1.1.2 Era industriale	10
1.1.3 Era post-industriale	12
1.2 DEFINIZIONI ED ELEMENTI CHIAVE DEL MARKETING RELAZIONALE	16
1.2.1 La fiducia	18
1.2.2 L'impegno	19
1.2.3 Mutuo beneficio	20
1.3 DAL MARKETING RELAZIONALE AL CRM	22
1.3.1 Connessione tra marketing relazionale e CRM.....	22
1.3.2 Le ragioni dello sviluppo del CRM.....	24
1.3.3 Il CRM nei sistemi informativi di marketing: impatto sulle dinamiche di mercato.....	26
CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL CRM NEL CONTESTO MARKETING DATA-DRIVEN	29
2.1 IL MARKETING DATA-DRIVEN: UNA RIVOLUZIONE STRATEGICA	29
2.1.1 Big data e big data analytics.....	31
2.1.2 Strategie data-driven: trasformare i dati in valore.....	35
2.1.3 Dalle barriere tecnologiche e culturali alle soluzioni strutturali, relazionali e legate alla conoscenza	39
2.1.4 L'importanza dei dati nelle pratiche di marketing	45
2.1.5 Monitoraggio e ottimizzazione strategica attraverso KPI, metriche e dashboard	49
2.2 IL CRM: ORIENTAMENTO AL CLIENTE	54

2.2.1 Evoluzione del CRM: da archivio a hub di dati	55
2.2.2 Architettura del CRM.....	59
2.3 FASI DI SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEL CRM.....	61
2.3.1 Sviluppo della strategia CRM	61
2.3.2 Creazione delle basi del progetto CRM	67
2.3.3 Specifica dei bisogni e selezione del partner	69
2.3.4 Implementazione del CRM	70
2.3.5 Monitoraggio e valutazione delle prestazioni	72
CAPITOLO 3: SOLUZIONI CRM ATTUALI, INNOVAZIONI E TENDENZE EMERGENTI.....	74
3.1 TIPOLOGIE DI CLASSIFICAZIONI DELLE SOLUZIONI CRM....	75
3.1.1 Classificazione in base alla funzione	75
3.1.2 Classificazione in base all'architettura.....	81
3.1.3 Classificazione in base al settore di applicazione	86
3.1.4 Classificazione in base al modello di business.....	87
3.2 LE NUOVE FORME DI CRM	89
3.2.1 Mobile CRM	90
3.2.2 Social CRM.....	92
3.2.3 Internet of Things.....	101
3.2.4 AI e machine learning	104
3.3 SOLUZIONI CONSOLIDATE NEL MERCATO CRM.....	106
3.3.1 Salesforce	106
3.3.2 HubSpot	111
3.3.3 Adobe Marketo Engage.....	116
CAPITOLO 4 – CASE STUDY: LA PROSPETTIVA DI RAPSODOO	121
4.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO	121
4.1.1 Domanda di ricerca	121
4.1.2 Metodologia	122
4.1.3 Rapsodoo: profilo e rilevanza per la domanda di ricerca	125

4.2 ELABORAZIONE DEI DATI RACCOLTI	128
4.2.1 Target e tipologie di CRM	128
4.2.2 Use cases: implementazione del CRM in diverse realtà aziendali	130
4.2.3 Tempistiche e metriche di valutazione.....	136
4.2.4 Tecnologie AI e futuro del CRM	140
4.3 DISCUSSIONE E COLLEGAMENTO CON LA LETTERATURA.	143
4.4 INTERCONNESSIONE TRA GLI ELEMENTI CHIAVE: UNA SINTESI VISIVA	151
CONCLUSIONI.....	154
BIBLIOGRAFIA	157
SITOGRAFIA	171
ALLEGATI	172

INTRODUZIONE

Nell'era contemporanea, caratterizzata da un ambiente economico e competitivo in continua evoluzione, le imprese devono essere in grado di costruire e mantenere relazioni durature con i propri clienti, cogliendo e sfruttando le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica. In questo contesto, il Customer Relationship Management (CRM) ha assunto un ruolo cruciale come strumento per la gestione di tali relazioni, trasformandosi da semplice database a vero e proprio hub informativo al centro delle strategie di marketing. La capacità di un CRM di raccogliere, organizzare e analizzare dati complessi si rivela oggi un fattore strategico e, in molti casi, può rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese.

Il seguente elaborato seguirà un percorso di analisi articolato in quattro capitoli, ciascuno con un focus specifico e interconnesso, volto a tracciare un quadro completo sull'importanza strategica del CRM per le imprese.

Nel primo capitolo, si analizzeranno le basi teoriche del marketing relazionale, con un focus sul ruolo del CRM come componente fondamentale dei sistemi informativi di marketing. Attraverso un'accurata revisione della letteratura, si esploreranno le ragioni che hanno portato allo sviluppo dei sistemi di CRM, il loro impatto sulle dinamiche di mercato e le loro principali funzioni.

Il secondo capitolo approfondirà il ruolo del CRM in un contesto marketing data-driven, esaminando l'evoluzione del CRM da semplice archivio di dati a centro

nevralgico per l'implementazione di strategie avanzate di marketing digitale. La rapida crescita delle tecnologie digitali e la conseguente disponibilità di enormi quantità di dati hanno portato a nuovi approcci di marketing, in cui il CRM si configura sempre più come un "hub di dati" che abilita attività come l'automazione del marketing, i programmi di loyalty, il retargeting e la personalizzazione delle comunicazioni. Dunque, la tesi parte dall'assunto che il CRM sia divenuto una risorsa centrale per la gestione di strategie di marketing data-driven, caratterizzate dall'integrazione di sistemi di marketing intelligence e ricerche di mercato che supportano le decisioni basate su dati concreti.

Il terzo capitolo esaminerà le nuove forme di CRM emerse con l'avvento delle tecnologie di ultima generazione, come l'intelligenza artificiale e il social CRM. Si prenderanno in considerazione le principali piattaforme CRM presenti sul mercato – come Salesforce, HubSpot e Marketo – per illustrare come l'offerta dei provider di CRM si sia evoluta al punto da integrare strumenti di analisi predittiva, automazione dei processi e gestione dei social media. In questo capitolo, verrà tracciato un quadro delle funzionalità avanzate che i moderni CRM offrono alle aziende, contribuendo alla creazione di relazioni personalizzate e durature con i clienti.

Infine, nel quarto capitolo, si esaminerà l'impatto che l'adozione di un CRM può avere sul vantaggio competitivo di un'impresa, adottando il punto di vista di Rapsodoo, azienda fornitrice di tali sistemi. Per raccogliere i dati, verrà condotta

un'intervista semi-strutturata con i rappresentanti di Rapsodoo, offrendo all'azienda l'opportunità di presentare il proprio punto di vista sullo stato attuale delle tecnologie CRM, nonché sui principali settori di applicazione e sugli sviluppi futuri. Durante l'intervista, verranno discussi alcuni use case rappresentativi, in cui Rapsodoo illustrerà esempi concreti dell'impiego del CRM. A seguire, i risultati dell'intervista saranno analizzati e confrontati con la letteratura. L'obiettivo di questa fase sarà comprendere se, e in che modo, il CRM rappresenti un vantaggio competitivo per le aziende. Grazie all'analisi dei dati qualitativi ottenuti e degli esempi concreti forniti da Rapsodoo, sarà possibile trarre conclusioni sul contributo strategico del CRM, evidenziando le condizioni e le pratiche che rendono questo strumento particolarmente efficace per il raggiungimento di obiettivi competitivi.

CAPITOLO 1: FONDAMENTI DEL MARKETING RELAZIONALE E IL RUOLO DEL CRM

1.1 ORIGINI ED EVOLUZIONE DEL MARKETING RELAZIONALE

Ripercorrere la storia di un fenomeno rappresenta un passo fondamentale per comprendere davvero il presente, poiché solo conoscendone le origini è possibile capire come si è evoluto e come sia arrivato a essere ciò che è oggi. Nel caso del marketing relazionale, tale approccio storico consente di capire come le dinamiche di mercato, i cambiamenti sociali ed economici e l'evoluzione tecnologica abbiano influenzato lo sviluppo delle pratiche di marketing.

Il marketing relazionale, infatti, è emerso negli anni '80 come risposta alla crescente concorrenza e alla necessità di fidelizzare i clienti. Tuttavia, per comprendere appieno questa evoluzione, è necessario guardare indietro e analizzare il percorso del marketing stesso, che in passato si concentrava principalmente sull'aspetto transazionale e sull'atto della vendita. Solo successivamente si è evoluto verso un approccio più orientato alla costruzione di relazioni durature con i clienti, basato sulla personalizzazione dell'esperienza e sul valore a lungo termine.

Questa analisi storica non solo ci permette di capire le ragioni dietro la nascita del marketing relazionale, ma ci aiuta anche a vedere le forze che lo hanno plasmato nel tempo.

1.1.1 Era pre-industriale

Nel periodo pre-industriale, il marketing si sviluppa all'interno di un contesto economico fortemente connesso alla produzione agricola e artigianale: il produttore, che spesso coincideva con l'agricoltore o l'artigiano, vestiva anche i panni di venditore presso i mercati locali e i bazar. Gli artigiani realizzavano prodotti su misura per i clienti, con rispettive vendite personalizzate, dando vita a contatti diretti e, soprattutto, legami di fiducia duraturi tra commerciali e acquirenti. Le relazioni stabili erano fondamentali per lo scambio commerciale, all'interno del quale affidabilità reciproca e cooperazione rappresentavano gli elementi cruciali per garantire la qualità e la continuità dei beni offerti (Mwamula-Lubandi, 1992). Questo orientamento relazionale, caratteristico del commercio locale, si poteva riscontrare anche nel commercio internazionale dell'epoca. Il caso della via della seta ne è un esempio emblematico, in cui i produttori di seta cinesi, per esempio, stabilivano relazioni a lungo termine con i tessitori indiani, contribuendo alla fornitura di materie prime e alla collaborazione finalizzata alla realizzazione di prodotti destinati alla nobiltà locale. Quindi, anche in contesti geograficamente distanti, di nuovo fiducia e cooperazione tra fornitore e cliente erano indispensabili per produrre beni di qualità, per garantire il buon esito delle transazioni e, dunque, assicurare una certa continuità e sviluppo delle attività commerciali (Feltwell, 1991; Li, 1981).

Tornando al commercio all'interno dei bazar, occorre specificare che la qualità dei beni cominciò ad essere progressivamente associata al nome degli agricoltori e degli artigiani. Si è passati dall'idea di "branding", intesa come i marchi che venivano utilizzati per identificare il bestiame (Carratu, 1987), a garanzia di qualità legata alla reputazione della famiglia (Room, 1987).

Gli acquirenti preferivano fare affari con venditori di cui si fidavano, innescando un tipo di fidelizzazione, che prevedeva acquisti ripetuti, rafforzando così il legame di fiducia tra produttori e consumatori.

Inoltre, anche l'organizzazione dei mercati favoriva la creazione di relazioni durature. I bazar e i mercati all'aperto dell'epoca, infatti, non solo costituivano spazi fisici di scambio, ma erano regolati in modo da escludere venditori disonesti, assicurando la trasparenza delle transazioni (De Vries, 1976; MacKenney, 1987). Questi ambienti favorivano la costruzione di legami solidi tra acquirenti e venditori, in cui la conoscenza reciproca era un elemento imprescindibile.

Dunque, il marketing relazionale non era un concetto estraneo all'era pre-industriale, al contrario, ha costituito le fondamenta per l'evoluzione del marketing, che sarebbe continuato ad essere influenzato da questi principi anche con l'avvento della Rivoluzione Industriale e la nascita del capitalismo (Fullerton, 1988).

1.1.2 Era industriale

Con l'affermazione della produzione e del consumo di massa, tipica dell'era industriale, si verificarono cambiamenti rilevanti nelle pratiche di marketing. Molte persone cominciarono a lasciare le piccole realtà rurali per trasferirsi nelle aree urbane, sempre più in crescita. Questo fenomeno comportò due necessità: da un lato, quella di rivenditori capaci di fornire beni fondamentali come alimenti, abbigliamento e alloggi (Cundiff, 1988); dall'altro, quella dei produttori di abbattere i costi tramite le economie di scala. Queste circostanze indussero le imprese a produrre grandi quantitativi, generando surplus che, in assenza di una domanda adeguata, obbligarono le aziende a cercare nuovi mercati e nuovi clienti per convincerli ad acquistare i prodotti (Bartels, 1965).

Questo periodo segnò la nascita delle moderne tecniche di marketing, come le promozioni e la pubblicità, tutte finalizzate a stimolare la domanda e a smaltire le scorte in eccesso. In particolare, ci si concentrava sul concetto di distribuzione, tramite grossisti e altri intermediari, valorizzando l'utilità di tempo e luogo, come evidenziato da autori pionieristici come E.D. James, Simon Lifman e James Hagerty (Bartels, 1965). Tale situazione favorì un'attenzione prioritaria alla vendita immediata piuttosto che alla costruzione di relazioni a lungo termine con i consumatori, per cui l'approccio di marketing cominciò ad essere prevalentemente transazionale.

La Grande Depressione del 1929 intensificò ulteriormente questa propensione: il marketing veniva considerato efficace solo se culminava in una vendita, e le performance venivano valutate soprattutto in termini di vendite, rapidità con cui queste venivano realizzate e quote di mercato.

Durante il culmine dell'era industriale, le tecniche di vendita persuasiva, compresa la pubblicità ingannevole, divennero comuni, mentre la competizione nel mercato si intensificò, con alcuni marketer che adottavano strategie particolarmente aggressive per acquisire una fetta più ampia del mercato.

In questo contesto industriale, si svilupparono dei sistemi di marketing verticale amministrati, configurazioni che permisero di ottenere un maggiore controllo sui canali distributivi, ostacolando l'ingresso a nuovi concorrenti (McCammon, 1965).

Vennero adottate pratiche come il franchising e altri diritti esclusivi di distribuzione, consentendo alle aziende di espandere la loro presenza oltre i confini aziendali e raggiungere direttamente i consumatori finali (Little, 1970). Questa logica segnò un cambiamento rispetto al modello tradizionale di separazione tra produttore e consumatore, aprendo la strada al marketing diretto e alla creazione di relazioni continuative con i clienti.

Inoltre, alcuni marketer, si resero conto che, per garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo, non bastavano le vendite occasionali, bensì si necessitava di acquisti ripetuti e di fedeltà al marchio.

Già durante la Seconda Guerra Mondiale, diversi studiosi cominciarono ad interessarsi a queste componenti cruciali delle strategie di marketing: Churchill (1942), Womer (1944) e Barton (1946), iniziarono a esaminare il comportamento di acquisto ripetuto, mentre la teoria del comportamento d'acquisto di Howard e Sheth (1969) approfondì ulteriormente il tema della fedeltà al marchio.

La segmentazione del mercato e il targeting divennero strumenti chiave per i marketer, che poterono così concentrarsi su specifiche nicchie e differenziare le proprie imprese dalla concorrenza (Peterson, 1962).

Questi sviluppi segnarono un passaggio dal marketing transazionale al marketing relazionale, un nuovo approccio che avrebbe preso piede in maniera più marcata negli anni successivi, come dimostrano gli studi di Hakansson (1982) e, successivamente, dell'IMP Group¹.

1.1.3 Era post-industriale

Il passaggio all'era post-industriale ha comportato un progressivo cambiamento del pensiero accademico e delle strategie aziendali. Quest'ultimo si è concretizzato, innanzitutto, con l'introduzione di prodotti sempre più complessi, esito di una integrazione di componenti e servizi. I clienti, infatti, iniziarono a preferire soluzioni integrate piuttosto che l'acquisto di singoli prodotti, consentendo ai

¹ Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group: network di ricercatori europei nato nel 1976.

venditori di offrire anche servizi aggiuntivi. In secondo luogo, diverse aziende cominciarono a esplorare nuove modalità di acquisto, che stimolarono i fornitori a sviluppare programmi di gestione dei clienti chiave (Shapiro e Moriarty, 1980). Questi programmi prevedevano l'assegnazione di responsabili e team dedicati che si sarebbero dovuti occupare di rispondere in modo mirato alle specifiche esigenze del cliente, utilizzando al meglio le risorse aziendali. Ciò contribuì alla nascita di alleanze strategiche, che sono diventate un elemento fondamentale del marketing relazionale (Anderson e Narus, 1991).

Il rafforzamento dell'orientamento relazionale nel marketing, durante l'era post-industriale, è stato anche facilitato dalla rinascita del direct marketing tra produttori e consumatori, favorito da diversi fattori macroeconomici e organizzativi. Essenzialmente si parla di cinque forze. Innanzitutto, le innovazioni tecnologiche hanno cambiato il panorama del marketing, in quanto l'introduzione di sistemi elettronici avanzati e di tecnologie di comunicazione ha facilitato la comunicazione diretta tra consumatori e produttori, mentre l'accesso a banche dati avanzate ha consentito alle aziende di ottenere informazioni più dettagliate sui propri clienti, riducendo significativamente i costi. Questo ha aperto la strada al marketing individuale, consentendo ai produttori di rispondere in modo più rapido alle esigenze dei consumatori senza il bisogno di intermediari. Inoltre, la fabbricazione flessibile e le tecnologie come il *just in time* hanno permesso alle aziende di personalizzare la propria offerta, riducendo ulteriormente la necessità di mediatori

(Sheth, 1988). I progressi nella tecnologia hanno anche comportato dei costi di ricerca e sviluppo (R&D) superiori, riducendo i tempi per il recupero di tali costi. Di conseguenza, molte aziende hanno iniziato a collaborare in progetti di R&D condividendo risorse e rischi, soprattutto nelle industrie ad alta tecnologia, come quelle delle telecomunicazioni e dell'elettronica (Frazier, Spekman e O'Neal, 1988).

Un altro aspetto centrale che ha alimentato il successo del marketing relazionale è stato l'affermarsi del Total Quality Management (TQM), che può essere definito “come la gestione dell'intera organizzazione in modo che eccella in tutte le dimensioni di prodotti e servizi che sono importanti per il cliente”². Con l'introduzione dei principi del TQM, le aziende hanno compreso la necessità di coinvolgere maggiormente i fornitori e i clienti in tutte le fasi della catena del valore, creando alleanze strategiche.

Un ulteriore fattore che ha giocato un ruolo determinante, è stata la crescita dell'economia dei servizi: i fornitori di servizi, infatti, essendo direttamente coinvolti nella produzione e nell'offerta dei loro servizi, hanno creato legami più stretti ed emotivi con i clienti. In questo senso, le relazioni personali sono diventate

² Chase, R.B. & Aquilano, N.J. (1992). *Production and operations management* 6th ed. Homewood, IL: Irwin.

essenziali, come dimostrato nei settori dei servizi professionali e personali (Berry, 1983).

Inoltre, alcune modifiche nell'assetto organizzativo, come la ridefinizione dei ruoli aziendali, hanno reso più semplice il coinvolgimento diretto dei clienti nei processi decisionali, abbattendo le barriere che in precedenza avevano con i produttori e favorendo relazioni più cooperative.

Infine, l'intensificarsi della competizione ha spinto le aziende a concentrarsi maggiormente sulla fidelizzazione dei clienti in portafoglio, piuttosto che sull'acquisizione di nuovi potenziali clienti. È emerso che mantenere i clienti esistenti è meno costoso rispetto all'acquisizione di nuovi consumatori e può rappresentare un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Pertanto, molte aziende hanno cercato di costruire relazioni durature con i propri clienti, piuttosto che limitarsi a vendite occasionali (Rosenberg e Czepiel, 1984).

In conclusione, l'approccio relazionale nel marketing ha conosciuto una rinascita dopo l'era industriale, che era stata dominata da un orientamento transazionale. Gli intermediari avevano svolto un ruolo fondamentale nell'agevolare gli scambi, ma con il ritorno alla connessione diretta tra produttore e cliente, il marketing relazionale è tornato a essere centrale nelle strategie aziendali (Shapiro e Posner, 1979).

1.2 DEFINIZIONI ED ELEMENTI CHIAVE DEL MARKETING RELAZIONALE

Per comprendere il marketing relazionale, è opportuno fare una distinzione tra due tipologie di scambio: la transazione discreta e lo scambio relazionale. La prima, si caratterizza per un inizio preciso, una durata limitata e una conclusione definita attraverso una prestazione specifica. Al contrario, il secondo rappresenta un processo più lungo e continuativo, che si sviluppa nel tempo, in cui le interazioni si basano su accordi precedenti e si evolvono progressivamente (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Il marketing relazionale si concentra proprio su quest'ultima tipologia e, di conseguenza, l'interesse dell'impresa diviene il valore complessivo che il cliente può generare nel corso della sua intera relazione con essa, ovvero il *Customer Lifetime Value* (CLV).

Le definizioni di marketing relazionale sono numerose e tendono a mettere in luce aspetti differenti di questo orientamento, ma in tutte il cliente risulta essere l'elemento centrale. Nel contesto del marketing dei servizi, Berry (1983) afferma che "il marketing relazionale consiste nell'attrarre, mantenere e – nelle organizzazioni multiservizi – migliorare le relazioni con i clienti"³. Una definizione simile viene proposta anche da Berry e Parasuraman (1991), che sostengono che

³ Berry, L. L. (1983) Relationship Marketing, in Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Eds) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, pp. 25-38. American Marketing Association, Chicago, IL.

esso riguardi “l’attrazione, lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni con i clienti”⁴. Nel contesto del marketing industriale, invece, Jackson (1985) estende il concetto di marketing relazionale, definendolo come un approccio orientato a costruire una relazione con i clienti specifici, clienti chiave per l’azienda, affinché si crei un rapporto che resista e duri nel tempo.

Tuttavia, le definizioni comunemente accettate di marketing relazionale presentano una limitazione importante: non riconoscono esplicitamente che, in molti casi, lo scambio relazionale non coinvolge un "cliente" nel senso tradizionale del termine. Infatti, in situazioni come alleanze strategiche tra concorrenti, collaborazioni tra imprese e governi con finalità pubbliche o nel marketing interno all’impresa stessa, si parla di partner che scambiano risorse (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

Per superare questa limitazione e comprendere tutte le forme di scambio relazionale, è possibile adottare la seguente definizione: “il marketing relazionale si riferisce a tutte le attività di marketing dirette a stabilire, sviluppare e mantenere scambi relazionali di successo”⁵.

Compresa la definizione è possibile proseguire con la comprensione degli elementi chiave di tale approccio: la fiducia (Morgan e Hunts, 1994), l’impegno e il mutuo beneficio (Takala e Ussitalo, 1996).

⁴ Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991), *Marketing Service*. New york: The Free Press.

⁵ Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). *Developing buyer-seller relationships*. Journal of marketing, 51(2), 11-27.

1.2.1 La fiducia

La fiducia si fonda sulla certezza dell'affidabilità e della correttezza del partner, qualità associate a coerenza, competenza, onestà, responsabilità e benevolenza (Altman e Taylor, 1973).

In particolare, nel contesto aziendale, può essere definita come "la convinzione che un'altra azienda intraprenderà azioni che porteranno a risultati positivi e non inaspettatamente negativi"⁶. Tale visione suggerisce il legame tra l'intenzione comportamentale di fare affidamento su un partner e le aspettative sugli esiti dello scambio, il che richiede la volontà di assumersi i rischi associati allo scambio (Moorman, Deshpande e Zaltman, 1992).

La fiducia ha un ruolo centrale in numerosi ambiti del marketing relazionale. Uno di essi è rappresentato dalle relazioni cliente-azienda, nelle quali la fiducia è considerata essenziale per il marketing dei servizi, in quanto i clienti spesso acquistano i servizi prima di poterli sperimentare (Berry e Parasuraman, 1991). Allo stesso modo, nelle alleanze strategiche, l'assenza di tale elemento chiave è stata identificata come il principale ostacolo al successo (Sherman, 1992). Inoltre, la fiducia è indispensabile nelle negoziazioni tra acquirenti e venditori, nelle quali si incoraggia il problem-solving cooperativo e una maggiore lealtà verso il partner (Schurr e Ozanne, 1985).

⁶ Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990) *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 42-58.

Dunque la fiducia delinea le radici su cui si fondano le relazioni durature e crea le premesse per generare vantaggi reciproci per le parti coinvolte (Hakansson, 1982; Berry, 1993).

1.2.2 L'impegno

Nel contesto degli scambi relazionali, l'impegno rappresenta un altro elemento centrale. Esso è caratterizzato da 3 fattori: stabilità, sacrificio e lealtà (Takala e Ussitalo, 1996).

La stabilità riguarda l'approvazione degli obiettivi e dei valori della controparte ed è necessaria per poter bilanciare gli interessi contrastanti dei vari stakeholder (Takala e Ussitalo, 1996). Essa, inoltre, è strettamente correlata alla fedeltà del cliente: inizialmente definita come semplice ripetizione d'acquisto, poi, grazie a studi successivi, come attitudine positiva verso un marchio o una relazione, che si manifesta in un impegno a lungo termine verso tale rapporto. Questo impegno si costruisce attraverso il riconoscimento di benefici superiori, la promozione dei valori aziendali e la percezione di affidabilità del partner (Newman e Werbel, 1973). Il sacrificio denota la disponibilità ad impegnarsi per il beneficio dell'impresa. Quindi l'impegno coincide con la convinzione che una relazione continuativa tra partner, sia così importante, da giustificare il massimo sforzo per mantenerla nel tempo (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992). In altre parole, questa definizione

evidenzia che l'impegno emerge solo quando la relazione è considerata significativa e si traduce in un desiderio duraturo di preservarla attraverso sforzi attivi (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992). Questi ultimi sono una componente chiave, che permettono di distinguere lo scambio sociale dallo scambio puramente economico (Cook e Emerson, 1978) e possono manifestarsi tramite la disponibilità a fare adattamenti nei propri processi produttivi, ovvero nelle routine con cui vengono gestite le situazioni di scambio (Ford, 1980).

Infine, la lealtà, sinonimo del desiderio di mantenere il legame con l'organizzazione, insieme alla fiducia, è fondamentale per il consolidamento dell'impegno.

Pertanto, l'impegno si configura come un elemento indispensabile in tutti gli scambi relazionali tra un'azienda e i suoi partner, nonché un motore essenziale per il raggiungimento di risultati di valore per entrambe le parti (Cook e Emerson, 1978).

1.2.3 Mutuo beneficio

Nel contesto del marketing relazionale, uno degli obiettivi fondamentali è la creazione di un rapporto mutuamente vantaggioso tra le imprese e i loro clienti. Questo tipo di relazione, che si sviluppa nel tempo attraverso interazioni continuative, si basa su una concezione di valore che non si limita al singolo

scambio economico, ma abbraccia una visione più ampia e complessa, in cui entrambe le parti contribuiscono alla creazione di valore. Il valore può essere creato attraverso differenti modalità, che variano a seconda della percezione che le imprese hanno del valore stesso. Per esempio, può essere gestito come un'offerta, generato tramite processi interattivi e negoziato in una relazione collaborativa, oppure può emergere spontaneamente all'interno delle reti di relazioni tra vari stakeholder (Christopher et al., 2002). Queste prospettive si riflettono nelle modalità di generazione della conoscenza, che possono essere gerarchiche, interfunzionali o di rete, e sono direttamente responsabili delle capacità di un'impresa di instaurare e gestire rapporti di valore con i propri partner (Ballantyne, 2003). Tuttavia, affinché una relazione sia proficua, non basta focalizzarsi sul valore che essa può produrre, ma bisogna porre l'attenzione anche sulla gestione strategica del rapporto stesso.

Vi sono relazioni più redditizie di altre e la loro efficienza dipende proprio dalla capacità delle imprese di saperle individuare e coltivare: la gestione inadeguata di una relazione importante può portare alla perdita di un'opportunità strategica (Krapfel et al., 1991). È altresì rilevante, e da non trascurare, il fatto che un'eccessiva dipendenza da un singolo partner può aumentare la vulnerabilità dell'impresa, al contrario una selezione oculata consente di bilanciare costi e benefici e ottimizzare le risorse (Krapfel et al., 1991). In questo senso, le imprese devono essere costanti nel monitoraggio della redditività delle relazioni e fare

attenzione a come le esigenze del cliente possano influenzare il valore complessivo derivante dal legame stesso. La redditività non ha sempre un percorso lineare e dipende dalla combinazione di diverse variabili come, per esempio, la qualità del servizio e l'efficienza operativa (Storbacka, 1994). La gestione del marketing relazionale, dunque, non si limita alla soddisfazione dei bisogni del cliente, ma deve integrare una visione a lungo termine che garantisca la sostenibilità e l'efficacia delle relazioni stesse.

In conclusione, un marketing relazionale efficace si fonda sull'abilità di un'azienda di creare e condividere valore attraverso relazioni strategiche, mantenendo al contempo un equilibrio tra impegno e vantaggio reciproco. L'approccio sistemico e la gestione di una rete di relazioni interconnesse permettono alle aziende non solo di soddisfare i bisogni immediati dei clienti, ma anche di costruire una base solida per la redditività a lungo termine (Christopher et al., 2002; Storbacka, 1994).

1.3 DAL MARKETING RELAZIONALE AL CRM

1.3.1 Connessione tra marketing relazionale e CRM

Acquisite le nozioni circa l'evoluzione, la definizione e i principi alla base del marketing relazionale, è possibile parlare della sua estensione, ovvero il Customer Relationship Management (CRM). Questo concetto è emerso negli anni '90 in risposta alla crescente necessità delle aziende di gestire le relazioni con i clienti in

modo più strategico e strutturato. Sebbene la definizione di CRM possa variare a seconda del contesto, esso viene generalmente inteso come un approccio sistematico che mira a costruire e mantenere relazioni a lungo termine con i clienti, utilizzando strumenti tecnologici, pratiche manageriali e processi operativi.

Nel contesto del marketing relazionale, il CRM rappresenta l'evoluzione di un concetto più ampio, che si concretizza nella gestione delle relazioni con i clienti, come elemento centrale delle strategie aziendali. Pertanto, il legame tra il marketing relazionale e il CRM è profondo: il primo è il concetto generale di un nuovo tipo di marketing, mentre il secondo può essere interpretato come un insieme di tecniche pratiche per la gestione delle relazioni con i clienti (Gummesson, 2011). In altre parole, mentre il marketing relazionale si occupa di costruire il valore nel lungo periodo attraverso le relazioni, il CRM fornisce gli strumenti per gestirle nel concreto, attraverso un mix di strategie e tecnologie per migliorare la personalizzazione, la fidelizzazione e la gestione delle interazioni (Gummesson, 2011). Procedendo in questo modo si è in grado di creare valore sia per l'azienda che per il cliente e dar vita ad una relazione continua e mutualmente vantaggiosa (Buttle e Maklan, 2019).

1.3.2 Le ragioni dello sviluppo del CRM

Il Customer Relationship Management è emerso come risposta alle sfide poste da un contesto di mercato sempre più competitivo e caratterizzato da clienti più esigenti. In un panorama globale in cui le imprese affrontano una concorrenza sempre maggiore e costi elevati per acquisire nuovi clienti, le organizzazioni hanno visto nel CRM, una soluzione per poter migliorare la gestione delle relazioni con i clienti e massimizzare il *Customer Lifetime Value*. Il CRM, infatti, permette alle aziende non solo di raccogliere e analizzare i dati sui clienti, ma anche di utilizzarli per personalizzare le offerte e migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione (Buttle e Maklan, 2019). L'approccio *customer centric* nel ciclo di vita del prodotto è divenuta una strategia cruciale per il successo a lungo termine, con il CRM che supporta le aziende nel migliorare la redditività complessiva (Parvatiyar e Sheth, 2001).

Un altro fattore determinante per lo sviluppo del CRM è stata l'evoluzione delle tecnologie dell'informazione. L'avvento di Internet, dei social media e delle tecnologie mobili ha trasformato il modo in cui le imprese interagiscono con i clienti, portando alla necessità di un approccio più integrato e strutturato per gestire queste nuove modalità di comunicazione (Gummesson, 2011). Le piattaforme digitali e i sistemi di gestione dei dati, hanno consentito alle aziende di raccogliere enormi quantità di informazioni sui consumatori e di utilizzarle per analizzare i comportamenti, le preferenze e le esigenze, permettendo così di creare esperienze

più personalizzate e coinvolgenti (Chen e Popovich, 2003). L'innovazione tecnologica ha, quindi, reso possibile una gestione più efficiente delle interazioni e una visione a trecentosessanta gradi del cliente, ottimizzando le risorse aziendali e migliorando l'efficacia delle strategie di marketing.

Inoltre, come precedentemente detto, il passaggio da un marketing transazionale a uno relazionale ha giocato un ruolo fondamentale nello sviluppo del CRM. La crescente importanza della fidelizzazione rispetto all'acquisizione di nuovi clienti ha reso necessario un approccio che focalizzasse l'attenzione sulle relazioni a lungo termine, piuttosto che su singole transazioni (Buttle e Maklan, 2019). Il CRM si inserisce perfettamente in questo cambiamento, fornendo alle aziende gli strumenti necessari per gestire le relazioni con i clienti in modo strategico e basato su dati concreti. Allo stesso tempo, l'evoluzione delle aspettative dei consumatori, sempre più informati e esigenti, ha spinto le aziende a rispondere in modo più flessibile e personalizzato, soddisfacendo le necessità individuali attraverso l'adozione di pratiche CRM avanzate (Parvatiyar e Sheth, 2001).

Infine, la crescente globalizzazione e l'evoluzione del panorama dei servizi hanno reso il CRM ancora più rilevante. Con la crescente disintermediazione e la necessità di interazioni dirette tra produttori e consumatori, il CRM è diventato un elemento cruciale per le aziende che operano su scala globale, poiché consente di gestire efficacemente le relazioni con clienti provenienti da mercati diversi, mantenendo al

contempo una visione integrata e personalizzata delle loro esigenze (Yip e Madsen, 1996).

In altri termini, lo sviluppo del CRM è stato guidato dalla combinazione di sfide competitive, evoluzione tecnologica, cambiamento nelle aspettative dei consumatori e necessità di una gestione più efficace delle relazioni con i clienti, che si sono tradotte in una crescente adozione di soluzioni CRM in molteplici settori.

1.3.3 Il CRM nei sistemi informativi di marketing: impatto sulle dinamiche di mercato

I sistemi informativi di marketing (MkIS) rappresentano l'infrastruttura tecnologica che supporta le attività di marketing all'interno di un'organizzazione, fornendo un flusso di informazioni organizzato e tempestivo per facilitare le scelte strategiche e operative. Questi sistemi sono progettati per soddisfare esigenze collaborative, analitiche e operative, permettendo la condivisione di informazioni tra i manager, l'analisi di dati di mercato e il supporto alle operazioni quotidiane di marketing, come ad esempio la gestione delle transazioni con i clienti (Harmon, 2002). L'integrazione di diversi strumenti e tecnologie consente agli MkIS di essere efficienti, flessibili e in grado di rispondere tempestivamente alle mutevoli esigenze del mercato. Inoltre, l'integrazione tra i diversi componenti, come software, database, procedure e persone, assicura che il sistema soddisfi gli obiettivi

complessivi dell'organizzazione, dai processi operativi quotidiani fino alla formulazione di strategie di marketing complesse (Harmon, 2002).

Una delle componenti fondamentali all'interno di un MkIS è il sistema di gestione delle relazioni con i clienti, ovvero il CRM, sempre più influenzato dall'accesso diretto e immediato alle informazioni tramite Internet. Questo accesso permette ai consumatori di possedere maggiore potere e autonomia di scelta, comportando un minore coinvolgimento delle imprese, che si trovano a dover elaborare strategie che gli permettano di farsi notare in questo contesto di overload informativo.

I sistemi di CRM operano proprio in soccorso a questa esigenza: creano interazioni personalizzate rivolte ad uno specifico utente, intercettandolo in una determinata fase del percorso decisionale con il contenuto più idoneo. Infatti, esso permette di raccogliere e analizzare i dati relativi a ciascun cliente, tracciando tutte le interazioni avvenute nel tempo. Le applicazioni CRM, dunque, danno modo alle imprese di ottimizzare le strategie di marketing, mirando a segmenti specifici di clientela, migliorando la lealtà dei clienti e incrementando i ricavi.

Inoltre, i principi di progettazione del CRM, come l'omnicanalità e l'integrazione del cliente nella catena del valore, sono essenziali per creare esperienze positive e soddisfacenti per i clienti. La capacità di interagire con l'azienda attraverso diversi canali online e offline e di fornire un valore concreto in ogni punto di contatto, rende il CRM uno strumento chiave per rispondere alle esigenze dinamiche dei

consumatori e per costruire relazioni di lungo periodo, che a loro volta rafforzano il vantaggio competitivo dell'organizzazione nel mercato.

In conclusione, il CRM non è solo una parte integrante del sistema informativo di marketing, ma ne costituisce un elemento cruciale per il successo delle attività di marketing moderne, consentendo alle organizzazioni di gestire e sviluppare relazioni profittevoli e durature con i propri clienti (Harmon, 2002).

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL CRM NEL CONTESTO MARKETING DATA-DRIVEN

2.1 IL MARKETING DATA-DRIVEN: UNA RIVOLUZIONE STRATEGICA

L'evoluzione del Customer Relationship Management si intreccia inevitabilmente con il progresso tecnologico e con l'enorme crescita di dati generati quotidianamente dalle interazioni tra imprese e clienti. In un contesto sempre più competitivo, le organizzazioni si trovano a fronteggiare la necessità di rispondere a una domanda fondamentale, ovvero quale approccio adottare per poter ottimizzare le strategie di marketing, finalizzate a migliorare le relazioni con i clienti e, contestualmente, a massimizzare i ricavi e ridurre i costi, sfruttando al meglio il patrimonio informativo a loro disposizione.

Questo problema di business, derivante dalla crescente complessità del mercato e dall'esigenza di personalizzare le esperienze dei clienti, ha posto le basi per l'affermazione del cosiddetto marketing data-driven. Tale approccio, si fonda sull'utilizzo strategico dei dati per prendere decisioni informate e costruire campagne marketing più efficaci, mirate e rilevanti.

Il marketing data-driven può essere definito come un approccio metodologico che utilizza i dati raccolti dai canali digitali, dalle transazioni e dalle interazioni con i clienti per guidare la pianificazione, l'esecuzione e l'ottimizzazione delle attività di marketing. Attraverso l'analisi di queste informazioni, le aziende possono

identificare tendenze, prevedere comportamenti e sviluppare strategie che rispondano in modo preciso alle esigenze del pubblico di riferimento.

A tal riguardo, occorre sottolineare due aspetti di particolare rilevanza: il primo concerne la fonte delle informazioni, che l'impresa utilizza per orientare le proprie decisioni, ossia un contesto prevalentemente digitale; il secondo, si riferisce al fatto che la maggior parte dei dati derivanti da tale contesto, è rappresentata da dati non strutturati, ovvero informazioni conservate senza un'organizzazione predefinita e difficilmente gestibili attraverso tradizionali strumenti come i fogli di calcolo (Gregori e Pascucci, 2019). Da tali considerazioni, risulta chiara la necessità per le imprese di sviluppare, da un lato, una nuova mentalità focalizzata sulla gestione dei dati, e, dall'altro, acquisire competenze tecniche e strumenti adeguati, come piattaforme CRM, software di marketing automation e soluzioni di data analytics (Gregori e Pascucci, 2019).

In questo capitolo, verrà analizzato come il CRM si sia evoluto da un semplice strumento per la gestione dei dati dei clienti a un elemento cardine delle strategie di marketing data-driven. Inoltre, verrà approfondito come tale evoluzione abbia trasformato il modo in cui le aziende interpretano il rapporto con i propri clienti, utilizzando i dati non solo come una risorsa operativa, ma come il cuore pulsante delle decisioni strategiche.

2.1.1 Big data e big data analytics

Negli ultimi anni, il concetto di big data ha acquisito una notevole centralità nel panorama economico e tecnologico globale. La locuzione “big data” si riferisce a insiemi di dati caratterizzati da volumi eccezionalmente grandi, velocità di generazione e varietà di formati, che richiedono tecnologie avanzate per essere gestiti e analizzati (Grishikashvili et al., 2014). Tuttavia, questa definizione, sebbene operativa, non riesce a catturare pienamente la complessità del fenomeno. Secondo Bumblauskas et al. (2017), il tema dei big data rappresenta una frontiera di studio ancora ambigua, ma fondamentale per discipline come il management e il marketing.

La definizione dei big data è strettamente correlata a cinque caratteristiche, spesso sintetizzate nelle "5V", che ne evidenziano l'unicità (Alshura et al., 2018, Bumblauskas et al., 2017; Kambatla et al., 2014):

1. Volume: la quantità di dati generati è enorme, misurata in terabyte, petabyte o addirittura zettabyte. Questo volume si espande in modo esponenziale, grazie alla diffusione di dispositivi connessi;
2. Velocity: i dati vengono prodotti e analizzati in tempo reale, consentendo decisioni rapide e informate;
3. Variety: i dati possono essere strutturati (es. dati finanziari), non strutturati (es. contenuti multimediali) o semi-strutturati (es. email, sensori IoT);

4. Veracity: la qualità e l'affidabilità dei dati sono cruciali per garantire analisi utili;
5. Value: i dati, opportunamente analizzati, possono generare un vantaggio competitivo significativo per le imprese.

È evidente dunque che l'importanza dei big data è strettamente legata alla possibilità di trasformarli in conoscenza utile per le decisioni strategiche. Affinché tale trasformazione sia possibile è indispensabile l'analisi dei big data o big data analytics, la cui applicazione è trasversale a diversi ambiti aziendali, tra cui il marketing, la gestione della supply chain, la finanza e la logistica. Ad esempio, le aziende che utilizzano efficacemente i big data possono migliorare la loro efficienza operativa (riducendo i consumi energetici o ottimizzando i processi produttivi), personalizzare le esperienze dei clienti attraverso pratiche di targeting più precise, e sviluppare nuovi prodotti o servizi (Thompson, 2019).

Tuttavia, per trarre vantaggio da queste applicazioni, non sono sufficienti solo infrastrutture tecnologiche avanzate, ma è necessaria anche una trasformazione culturale all'interno dell'organizzazione, che deve essere orientata verso una cultura basata sul dato e sulla conoscenza (Bumblauskas et al., 2017).

Nel contesto della gestione delle informazioni, è emersa la distinzione tra big data e small data. Mentre i big data sono caratterizzati da complessità e volumi elevati, gli small data si riferiscono a informazioni più circoscritte e qualitative. Queste

ultime sono più facili da raccogliere, in quanto non necessitano di tecnologie avanzate: spesso, infatti, si adoperano metodologie più tradizionali come campionamenti o indagini ad hoc (Kitchin e Lauriault, 2015). Gli small data sono utili per rispondere a domande specifiche e per prendere decisioni immediate in contesti che non richiedono grandi quantità di informazioni. Ad esempio, essi possono essere utilizzati per analizzare le abitudini dei consumatori attraverso interviste o case study, fornendo una comprensione più "spessa", ovvero approfondita, e contestuale del fenomeno (Thompson, 2019). La loro potenzialità risiede, dunque, nel fornire insight immediati che possono attivare azioni concrete, in particolare in situazioni nuove e poco esplorate (Faraway e Augustin, 2018).

Un ulteriore tipologia di dati, sviluppatasi accanto a big data e small data, è quella degli smart data, ovvero l'integrazione dei big data con l'intelligenza artificiale. Gli smart data sono deputati all'ottimizzazione e all'automatizzazione dei processi aziendali (Sharakhina e Skvortskova, 2019). In particolare, essi consentono alle aziende di prendere decisioni più rapide e mirate, grazie all'uso di algoritmi predittivi e soluzioni automatizzate che rendono i dati ancora più utili e strategici. Nel contesto del digital marketing, gli smart data sono utilizzati per prevedere, con alta precisione, l'efficacia delle campagne pubblicitarie e per ottimizzare le decisioni di targeting, aumentando così l'efficacia delle strategie di marketing digitale (McKinsey, 2018).

Quindi, nonostante la loro potenza, i big data non sono sufficienti per affrontare tutte le sfide decisionali, poiché possono rappresentare una visione parziale del contesto aziendale. Per ottenere una comprensione più profonda e olistica, è necessario integrare le diverse categorie di dati. Ad esempio, i big data possono identificare le tendenze generali, gli small data possono approfondirne le cause, mentre gli smart data possono automatizzare le decisioni basate su tali informazioni. In tal modo manager e professionisti saranno agevolati nella lettura e nella comprensione delle cause e degli effetti dei progetti avviati, oltre che nel monitorarli, valutandone i progressi (Gregori e Pascucci, 2019).

Il passaggio dalla raccolta dei dati alla loro analisi predittiva e alla prescrizione di azioni è possibile grazie alla big data analytics, che consiste in un insieme di tecniche avanzate che permettono di analizzare i dati e generare insight pratici (Bumblauskas et al., 2017). Questo processo si articola in quattro possibili obiettivi e pertanto si parla di: analisi descrittiva, diagnostica, predittiva e prescrittiva (Mandelli, 2017). L'analisi descrittiva sintetizza e interpreta i fenomeni di interesse, quella diagnostica identifica relazioni causali, mentre l'analisi predittiva aiuta ad anticipare eventi futuri. Infine, l'analisi prescrittiva suggerisce soluzioni ottimali per affrontare problemi contingenti e strategici.

Un modo per comprendere, anche visivamente, l'importanza dei big data e dell'uso integrato delle diverse categorie di dati come asset strategico, è quella di riportarli

in una dashboard. Uno strumento che consente di monitorare gli indicatori di performance in tempo reale, migliorando la reattività e la trasparenza nei processi decisionali, soprattutto nel campo del marketing, in cui l'analisi dei dati consente di segmentare il pubblico, migliorare l'engagement e aumentare la fedeltà dei clienti. (Bumblauskas et al., 2017).

2.1.2 Strategie data-driven: trasformare i dati in valore

Dopo aver analizzato i dati e tratto le opportune conclusioni, è fondamentale tradurre queste conoscenze in azioni concrete attraverso l'implementazione di strategie pianificate. In particolare, in questo contesto si parla di *data-driven strategy*, concetto che racchiude una trasformazione profonda nel modo in cui le singole organizzazioni approcciano la definizione di decisioni strategiche e piani d'azione. Grazie all'uso combinato delle diverse categorie di dati a disposizione, le imprese, oggi, hanno l'opportunità di sviluppare strategie basate su informazioni dettagliate e tempestive, generando un valore tangibile per il proprio business.

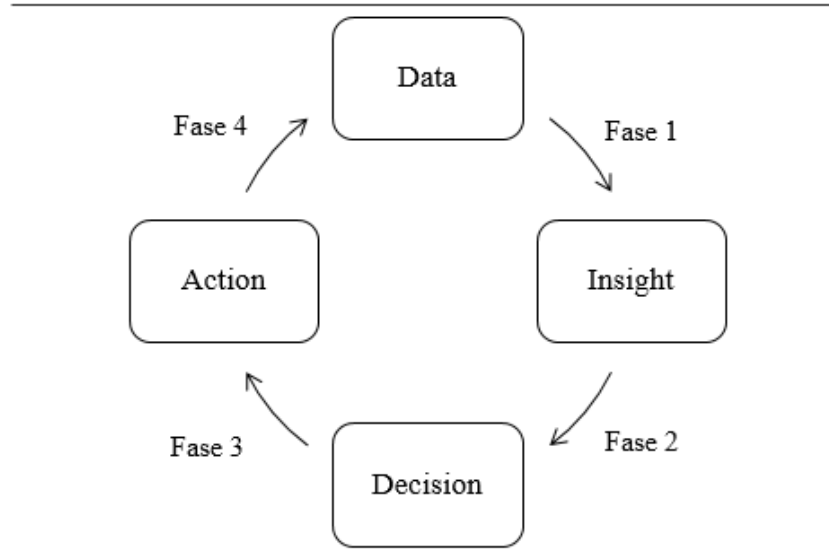
Google (2018) ha descritto efficacemente i dati come un "sistema GPS" per i responsabili delle decisioni di marketing, sottolineando come essi possano guidare le imprese verso strategie più mirate e consapevoli. Per comprendere meglio la portata e il potenziale di questi dati si riporta l'esempio pratico di Macy's. Esso utilizza la propria tecnologia intelligent display al fine di monitorare i dati relativi

alle visualizzazioni dei clienti sul proprio sito web, in modo da identificare le categorie di prodotti che suscitano maggiore interesse. Queste informazioni permettono ai manager di selezionare strategicamente gli annunci pubblicitari da mostrare, adattandoli alle preferenze emerse dalle ricerche dei clienti. Attraverso l'impiego di vari canali, come pop-up o banner pubblicitari, e l'invio di messaggi personalizzati, Macy's ottimizza l'esperienza digitale trasformandola in un'offerta altamente personalizzata, progettata per rispecchiare i gusti individuali dei consumatori (Kumar et al., 2013).

Una volta compreso il valore derivante dall'utilizzo delle informazioni disponibili, è possibile procedere all'azione, immergendosi nel processo di costruzione di strategie data-driven. Quest'ultimo richiede un approccio strutturato, in cui ogni fase del processo decisionale è guidata da intuizioni basate su dati concreti. È, inoltre, essenziale integrare i dati con una visione chiara degli obiettivi aziendali, collaborare tra diverse funzioni aziendali (come marketing, vendite e IT) e testare di continuo le strategie sviluppate, apportando aggiustamenti in base ai risultati ottenuti.

Solo procedendo con metodicità si può garantire che il valore dei dati venga effettivamente trasformato in azioni che migliorano le performance aziendali, ottimizzano le risorse e creano un vantaggio competitivo duraturo.

Figura 1 – Big data analytics cycle



Fonte: Tabesh et al., 2019

In particolare, Tabesh et al. (2019) hanno elaborato il *Big data analytics cycle* (figura 1), il quale si articola in quattro fasi:

1. Raccolta e analisi dei dati: la prima fase prevede la raccolta dei big data, provenienti da fonti interne, come ad esempio inventari, transazioni finanziarie o performance dei dipendenti, e da fonti esterne, come i feedback dei clienti, interazioni sui social o i dati provenienti dagli e-commerce. Queste grandi moli di dati vengono poi processate, ovvero pulite e analizzate, tramite l'impiego di strumenti e algoritmi di analisi avanzata per generare insight. Questi ultimi vengono interpretati dai decisori e costituiscono la base per il processo decisionale.

2. Trasformazione degli insight in decisioni: nella seconda fase i manager contestualizzano gli insight, individuati nella fase precedente, e attribuiscono loro un significato sulla base degli obiettivi aziendali. Questa operazione ne consente la conversione in decisioni operative concrete e strategiche.
3. Esecuzione delle decisioni: le decisioni prese vengono tradotte in azioni specifiche e implementate a livello operativo. Questa terza fase è fondamentale affinché gli insight si evolvano in un valore tangibile per l'organizzazione.
4. Generazione di nuovi dati: mettere in atto le decisioni crea nuovi dati a partire dai risultati che si raggiungono. Essi vengono reintegrati nel ciclo, alimentando i futuri processi decisionali e contribuendo a un continuo miglioramento delle strategie aziendali.

Ogni fase del *Big data analytics cycle* presuppone il coinvolgimento di figure chiave che si distinguono per le loro competenze specifiche. Precisamente si parla dei ruoli di data scientist e di manager. I primi sono responsabili di task tecnici legati alla prima e alla quarta fase, in più supportano la comunicazione dei risultati tecnici ai manager nella terza fase; mentre i manager rivestono un ruolo centrale nelle fasi intermedie, in quanto si occupano della pianificazione di sistemi di gestione dei dati e la traduzione delle intuizioni in strategie operative. Inoltre, i manager devono coordinare gli sforzi lungo tutto il ciclo per garantire l'implementazione efficace delle iniziative basate sui dati (Tabesh et al., 2019).

Per garantire questa efficacia, è essenziale anche considerare alcune criticità che possono manifestarsi durante il processo di analisi dei dati (Kumar et al.,2013). Innanzitutto bisogna comprendere le relazioni causali tra i dati, in modo da ottenere delle intuizioni valide ed evitare conclusioni errate, basate su correlazioni superficiali. Un altro aspetto importante riguarda l'identificazione e la comprensione degli eventi che influenzano i dati, generando variazioni. Allo stesso modo, è fondamentale monitorare i comportamenti nel tempo, al fine di individuare tendenze future e consentire alle imprese di rispondere in modo tempestivo alle nuove dinamiche di mercato.

Infine, la comprensione di come le interazioni con i diversi touchpoint dell'impresa influenzino il comportamento degli utenti, così da ottimizzarne la gestione e la personalizzazione.

2.1.3 Dalle barriere tecnologiche e culturali alle soluzioni strutturali, relazionali e legate alla conoscenza

Il potenziale di cui si è precedentemente parlato, presenta due sfaccettature: se da un lato rappresenta una risorsa positiva, in quanto questa abbondanza di informazioni offre alle imprese una base di partenza straordinaria per sviluppare decisioni di marketing più accurate; al contempo, introduce nuove complessità nella gestione e nell'analisi dei dati stessi, infatti molte organizzazioni faticano a sfruttare

appieno il potenziale dei dati a causa di ostacoli metodologici e operativi (Mikalef et al., 2019).

Secondo Mikalef et al. (2019) spesso il problema risiede nella difficoltà di gestire un flusso continuo di informazioni derivanti da fonti eterogenee e nell'assenza di strumenti idonei a trasformare questi dati in insight concretamente utilizzabili. In aggiunta, le imprese devono affrontare altre sfide, come la formazione del personale, l'integrazione dei processi analitici e l'adozione di una cultura aziendale, in grado di valorizzare il ruolo centrale dei dati. Ciò dimostra il fatto che l'adozione di una strategia data-driven richiede più che l'accesso a tecnologie avanzate o grandi moli di dati.

Per analizzare nel dettaglio le sfide che le organizzazioni si trovano a dover affrontare, ci si sofferma sugli ostacoli che spesso impediscono la piena realizzazione dei benefici derivanti dalle strategie di big data. Questi ostacoli possono essere classificati in due macro-categorie principali: tecnologiche e culturali, entrambe fondamentali per comprendere le complessità e le difficoltà legate all'implementazione e all'utilizzo efficace dei big data (Alharthi, Krotov e Bowman, 2017; LaValle et al., 2011).

Le barriere tecnologiche affondano le proprie radici nelle specifiche esigenze dei big data, che richiedono infrastrutture e approcci avanzati per la loro gestione e analisi. Queste sfide possono essere così sintetizzate (Tabesh et al., 2019):

- Infrastrutture inadeguate e costose: i sistemi tradizionali di gestione dei dati non riescono a stare al passo rispetto alla rapida crescita dei volumi di dati generati.
- Carenza di personale qualificato: la domanda di data scientist e analisti supera ampiamente l'offerta. Secondo uno studio, il 66% delle organizzazioni non riesce a coprire le posizioni disponibili con candidati adeguati, in quanto la conoscenza per trasformare i dati in insight strategici rappresenta una risorsa particolarmente scarsa.
- Conoscenze tecniche limitate nei manager: il successo dei progetti di big data dipende dalla capacità dei dirigenti di comprendere e integrare i risultati analitici nei processi decisionali. Tuttavia, molte iniziative falliscono a causa di lacune conoscitive a livello manageriale o di difficoltà nel riconoscere il valore strategico dei big data.
- Preoccupazioni relative alla privacy dei dati: oggi vi è una crescente attenzione verso la protezione dei dati personali e le normative come il GDPR, le quali richiedono l'adozione di procedure tecniche complesse e costose per garantire la conformità. Questa esigenza nasce in risposta a fenomeni come il rischio di frodi, furto di dati o conti correnti, associati al mondo digitale, e rappresenta una sfida significativa per le organizzazioni che utilizzano i big data (Bumblauskas et al., 2017).

Dall'altro lato si elevano le barriere culturali, che sono legate all'assenza di una cultura aziendale orientata ai dati, che favorisca decisioni basate sull'evidenza. Tali ostacoli includono (Tabesh et al., 2019):

- Assenza di una cultura data-driven: numerosi leader e altri figure influenti all'interno delle organizzazioni continuano a fare affidamento su intuizioni personali o esperienze passate, riducendo l'efficacia dei dati nel guidare i processi decisionali. I dati spesso vengono ignorati o sottovalutati, compromettendo l'efficacia delle strategie basate sui big data.
- Visione frammentata sulle strategie di big data: in molte imprese manca una comprensione condivisa del valore dei big data e del loro impatto strategico. Questa frammentazione può causare un rallentamento dell'adozione di iniziative data-driven e ridurre l'efficienza dei processi analitici.
- Resistenza al cambiamento: l'adozione di strumenti analitici avanzati può incontrare resistenze interne, soprattutto se i dipendenti non percepiscono il valore aggiunto di tali cambiamenti.

Per affrontare e superare queste problematiche, la letteratura individua tre leve principali: strutturali, relazionali e legate alla conoscenza. (Tabesh et al., 2019).

Innanzitutto, occorre che sia soddisfatto un prerequisito fondamentale per ogni iniziativa data-driven, ovvero l'impegno della leadership aziendale nel fornire un supporto strutturale e finanziario, durante tutto il processo di implementazione (Crittenden e Crittenden, 2008). Lou Gerstner, ex CEO di IBM, sostiene che “la

vera rivoluzione non riguarda la tecnologia in sé. La vera rivoluzione riguarda il cambiamento istituzionale: la trasformazione fondamentale dei modi consolidati di fare le cose”⁷.

Il contributo della leadership deve essere anche orientato alla creazione di una cultura orientata ai dati e tale contributo può tradursi in investimenti in sistemi di gestione dei dati, formazione del personale e acquisizione di talenti, iniziative che dimostrano l'importanza attribuita ai dati e che motivano i dipendenti a partecipare attivamente a queste trasformazioni (Tabesh et al., 2019).

Un altro elemento indispensabile riguarda le influenze relazionali, nello specifico, un'efficace comunicazione degli obiettivi strategici e il coordinamento degli sforzi a tutti i livelli organizzativi, sono essenziali per il successo delle iniziative legate ai big data (Noble, 1999; Peng e Litteljohn, 2001). È fondamentale che i manager comunichino in modo chiaro al personale tecnico (ad esempio, data scientist), le priorità aziendali e il contesto decisionale in cui operano. Per rendere più fluida questa interazione, alcune organizzazioni hanno introdotto delle figure intermedie, come i "traduttori di dati". Essi sono degli esperti in grado di comprendere sia il linguaggio tecnico sia quello aziendale (Mayhew et al., 2016) ed è proprio grazie a queste competenze che il ruolo di tali professionisti viene percepito come un

⁷ Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, Strategy, and Tools*. Germany: Springer Nature.

elemento cruciale nel garantire che gli insight generati siano pienamente compresi e utilizzati per prendere decisioni informate.

Inoltre, mantenere aperti i canali di comunicazione, lungo tutto il ciclo di analisi dei dati, è indispensabile per costruire la fiducia tra manager e tecnici: differenze culturali e di competenze possono portare a fraintendimenti, ostacolando la collaborazione. Per superare queste barriere, è utile adottare pratiche che promuovano la trasparenza e il dialogo, come incontri regolari tra i team e l'utilizzo di strumenti collaborativi (Tabesh et al., 2019).

Infine, vi è la necessità di investire nella conoscenza: la formazione del personale dirigenziale su concetti chiave e strumenti analitici è una pratica sempre più diffusa, con molte organizzazioni che offrono programmi interni di aggiornamento o incentivi per corsi esterni (Zettelmeyer, 2015). Un aspetto non marginale, in questo contesto, è che le decisioni di investimento in strumenti o risorse analitiche devono essere attentamente valutate in relazione alle specifiche necessità dell'organizzazione (Sivarajah et al., 2017). Solo una conoscenza approfondita delle applicazioni analitiche consente ai manager di porre gli interrogativi giusti, indirizzando efficacemente gli sforzi analitici verso le priorità aziendali (Ross et al., 2013).

Pertanto, superare le difficoltà di implementazione delle strategie data-driven è possibile e richiede un approccio integrato, che combini impegno strutturale, comunicazione efficace e una solida base di competenze analitiche. Investire nelle

persone, nei processi e nelle tecnologie è il passo fondamentale per costruire un'organizzazione orientata ai dati e ottenere risultati concreti dai big data.

2.1.4 L'importanza dei dati nelle pratiche di marketing

Nell'attuale era digitale, i dati rivestono un ruolo cruciale nell'ambito delle attività di marketing, contribuendo non solo a definire le strategie, ma anche a valutarne l'impatto. Infatti, le imprese, partendo dalla raccolta e dall'analisi approfondita dei dati, relativi ai comportamenti e alle preferenze dei consumatori, possono sviluppare campagne mirate e su misura che incrementano in modo significativo il coinvolgimento, i tassi di conversione e il ritorno sugli investimenti (Lee e Cho, 2020). Mediante il monitoraggio di vari indicatori, poi, le organizzazioni sono in grado di misurare se le proprie iniziative siano efficaci e di identificare i canali più performanti, garantendo una gestione più efficiente delle risorse. Inoltre, la possibilità di attingere a queste informazioni consente decisioni tempestive, offrendo alle aziende la capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti nelle esigenze dei consumatori e nelle tendenze di mercato (Pousttchi e Hufenbach, 2014). Tale capacità analitica presuppone un ulteriore vantaggio, ovvero quello di poter identificare nuove opportunità come la creazione di prodotti innovativi o l'accesso a segmenti di mercato non ancora esplorati, sfruttando gli insight ottenuti dall'elaborazione dei dati (Lee et al., 2014; Mu et al., 2022). Rinnovando e

adattando la propria offerta e le proprie comunicazioni verso tale direzione, le imprese migliorano l'esperienza complessiva del cliente e rafforzano la fiducia e, dunque, anche la fedeltà, favorendo legami emotivi più profondi.

Allo stesso modo, i canali digitali costituiscono una fondamentale risorsa per la raccolta di feedback, opinioni che aprono una finestra verso quelle che sono le necessità dei clienti (Rosário e Dias, 2023).

Si procede ora a specificare nel dettaglio le diverse opportunità offerte dal marketing data-driven: personalizzazione, gestione delle relazioni con i clienti, mappatura del percorso del cliente, decision-making basato sui dati e co-creazione di valore.

Una delle opportunità più significative offerte dall'approccio data-driven è la personalizzazione. Le tecnologie di analisi dei dati permettono di identificare pattern e tendenze nei comportamenti dei clienti e di racchiuderli in cluster a cui indirizzare campagne mirate e offerte personalizzate (Qabbaah et al., 2019).

L'oggetto di queste ultime riguarda prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni specifici degli individui migliorando l'esperienza complessiva e creando un vantaggio competitivo sostenibile (Sheth e Kellstadt, 2021; Hossain et al., 2021).

Ad esempio, ciò che inizialmente potrebbe apparire come un semplice feedback, si rivela, in realtà, un'opportunità preziosa per sviluppare un prodotto in grado di soddisfare un desiderio o una necessità specifica di un consumatore. Grazie al

supporto di campagne promozionali mirate, quel prodotto può acquisire una risonanza più ampia, estendendo la sua portata e attirando interi segmenti di mercato che stavano inconsapevolmente cercando proprio quella soluzione (Rosário e Dias, 2023).

Un'altra opportunità fondamentale del marketing data-driven riguarda la gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Questa prospettiva permette di comprendere meglio i comportamenti, le preferenze, così come la cronologia degli acquisti effettuati dai consumatori, sviluppando campagne mirate più efficaci e ottenendo risultati migliori in termini di conversioni, soddisfazione e ROI (Drivas et al., 2021). Grazie all'analisi dei dati è, poi, possibile creare profili più dettagliati dei clienti, permettendo alle aziende di sviluppare offerte su misura che migliorano la soddisfazione e la fidelizzazione.

In relazione all'individuazione delle cosiddette buyer personas è, inoltre, cruciale citare la mappa del percorso del cliente, detta anche *customer journey map*. I responsabili dell'analisi di tali dati sono in grado di estrapolare i passaggi e punti di contatto, che caratterizzano l'interazione del cliente con il brand, dalla consapevolezza iniziale fino all'engagement post-acquisto (Micheaux e Bosio, 2019). Questa "catena di valore dei dati"⁸ permette l'identificazione dei momenti

⁸ Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). *How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies*. International Journal of Information Management Data Insights, 3(2), 100203.

critici che influenzano la customer experience e la sua futura relazione con il brand. Dall'identificazione delle aree critiche, come difficoltà o frustrazioni dei clienti, è possibile passare allo sviluppo di soluzioni ad hoc applicabili tempestivamente, per esempio riprogettando un sito web per migliorare l'accessibilità o rivedendo le procedure di assistenza clienti per ridurre i tempi di attesa (Berendes et al., 2018; Huang et al., 2020). Queste azioni, non solo aumentano la soddisfazione, ma contribuiscono anche allo sviluppo di un approccio customer centric.

Un'altra dimensione cruciale del marketing data-driven è il decision-making basato sui dati, un approccio già discusso nei precedenti paragrafi, il quale elimina l'affidamento a intuizioni personali o supposizioni (Rosário e Dias, 2023). Esso ha due implicazioni: la prima è la possibilità di individuare opportunità e minacce emergenti così da agire di conseguenza, mentre la seconda è il vantaggio di poter attingere a strumenti per monitorare indicatori chiave di performance (KPI), consentendo ai marketer di valutare le strategie implementate e di apportare miglioramenti mirati (Zahay et al., 2019).

A chiusura, la co-creazione di valore, una delle opportunità più interessanti offerte dalle pratiche di marketing che si basano sui dati, in quanto promuove un coinvolgimento attivo dei clienti nella creazione di valore per prodotti o servizi. Questo processo favorisce la collaborazione diretta tra impresa e utente, cliente attuale o potenziale, attraverso le piattaforme digitali. Grazie ad essa, l'impresa può

arricchire l'offerta aziendale, migliorandola o riprogettandola, e può costruire una relazione più solida con i clienti.

2.1.5 Monitoraggio e ottimizzazione strategica attraverso KPI, metriche e dashboard

Nel presente paragrafo si vanno ad approfondire gli strumenti di misurazione delle prestazioni come i Key Performance Indicator (KPI), le metriche e le dashboards, i quali permettono alle aziende di monitorare i progressi verso gli obiettivi strategici e di individuare opportunità di miglioramento.

Procedendo in ordine, i KPI sono indicatori di prestazione chiave e riflettono i fattori critici di successo che un'organizzazione ha stabilito, identificando determinati obiettivi (Gregori e Pascucci, 2019). Essi si distinguono dalle metriche generiche, in quanto i primi sono strettamente correlati agli obiettivi dell'impresa e consentono di valutare il loro grado di raggiungimento; mentre le seconde sono misurazioni statistiche quantitative che descrivono una tendenza o un fenomeno specifico relativo al mondo digitale (Gregori e Pascucci, 2019).

Attualmente esistono molteplici metriche di marketing, così come molteplici sono le classificazioni entro cui vengono ordinate. Una delle classificazioni viene offerta da Kumar e Reinartz (2006), che articolano le metriche in 3 categorie principali:

1. Metriche di marketing tradizionali: sono quelle che forniscono una visione aggregata delle prestazioni delle aziende, come ad esempio la crescita delle vendite o la quota di mercato;
2. Metriche basate sui clienti primari: sono quelle che permettono di determinare il valore del singolo cliente, come ad esempio l'acquisizione o la fidelizzazione;
3. Metriche strategiche basate sul valore del cliente: includono invece indicatori come il Recency, Frequency and Monetary value (RFM), la quota di portafoglio (SOW) e il valore passato del cliente (PCV).

Nonostante il rilevante contributo di tali metriche, esse presentano alcune limitazioni: per esempio l'RFM non fornisce indicazioni sulla fedeltà del cliente, cosa che viene fatta tramite il SOW ma che non considera le dimensioni del budget del cliente; o ancora il PCV manca nel considerare la redditività come variabile diretta e presuppone che il comportamento di acquisto passato rispecchi quello futuro (Kumar, 2008). La loro scarsa capacità predittiva può condurre l'impresa ad una errata allocazione delle risorse e a favorire il segmento di clienti sbagliato.

Il superamento di tali carenze, diventa possibile tramite l'introduzione del Customer Lifetime Value (CLV), una metrica orientata al futuro, in grado di valutare la redditività futura dei clienti più significativi (non solo quelli fedeli), integrando elementi come la probabilità di fidelizzazione e i costi di mantenimento (Kumar e Reinartz, 2006).

Vi sono poi altre metriche per completare e ampliare le informazioni fornite dal CLV. Tra queste il valore dell'engagement del cliente, il quale offre una panoramica complessiva della salute del cliente, coinvolgendo elementi come il valore del CLV, il valore dei referral e l'influenza esercitata dal cliente. A questo si aggiunge l'analisi dei comportamenti di engagement del cliente, che si spinge oltre il livello transazionale, per includere manifestazioni comportamentali intrinseche legate al marchio. Un'altra metrica molto utilizzata è il tasso di abbandono previsto, utile per valutare due aspetti: da un lato il livello di fidelizzazione, dall'altro quello relativo alle perdite finanziarie che il venir meno di clienti può causare. A completare il quadro, vi sono specifiche metriche legate alle risorse umane (ad esempio l'engagement dei dipendenti) e metriche operative funzionali al settore di appartenenza (Kumar et al., 2013).

La selezione delle metriche è un passaggio critico per assicurare che i manager possano valutare gli indicatori che meglio riflettono le priorità strategiche dell'impresa. Questa fase può essere gestita mediante l'adozione di un approccio generale, il quale si basa su metriche standardizzate a favore della comparabilità tra unità aziendali e settori industriali; oppure di un approccio personalizzato, il cui focus è la selezione di metriche specifiche atte a monitorare obiettivi unici, promuovendo una comunicazione inter-funzionale chiara (Clark, Abela e Ambler, 2006). Quest'ultimo, tuttavia richiede una forte leadership per contrastare la

potenziale complessità di implementazione e per evitare la proliferazione di metriche non essenziali.

Dopo aver filtrato accuratamente, tra le numerose metriche disponibili, quelle più significative da designare come KPI, i manager hanno bisogno di uno strumento che permetta loro di analizzare questi indicatori in modo unitario e integrato. Tale esigenza trova risposta nell'impiego della dashboard, un'interfaccia visiva intuitiva che sintetizza gli indicatori chiave, consentendo ai responsabili di ottenere una visione d'insieme chiara e immediata delle dinamiche aziendali, facilitando la capacità di prendere decisioni rapide, informate e strategicamente fondate (Pauwels et al., 2009). Le dashboards sono progettate allo scopo di risolvere una serie di problemi di business:

- Organizzazione dei dati: la dashboard fornisce una struttura per aggregare i dati di provenienza diversa e migliorare così la comprensione del mercato (Hyde, Landry e Tipping, 2004);
- Supporto decisionale: agevola l'identificazione delle aree critiche e la conseguente attuazione di azioni correttive basate su informazioni accurate (Reibstein et al., 2005);
- Apprendimento organizzativo: migliora la comprensione delle dinamiche aziendali e delle prestazioni future (Clark, Abela e Ambler, 2006);

- Incremento della redditività: facilita la valutazione della produttività del marketing e delle altre funzioni aziendali, garantendo un ritorno positivo sugli investimenti (Eckerson, 2005).

Ancora più efficace è una dashboard, che non solo è popolata da dati rilevanti ma che è in grado di stabilire relazioni causa-effetto tra le metriche, sviluppando modelli di equazioni strutturali e analisi di collegamento che consentono una migliore comprensione delle interconnessioni tra i dati (Kamakura et al., 2002). In più, oltre alle relazioni tra gli elementi, un ulteriore vantaggio fornito da queste metodologie di visualizzazione dei dati è la possibilità di simulare l'impatto di diverse decisioni strategiche, tramite l'analisi "what-if" (Wierenga e Van Bruggen, 2000). Ad esempio un'impresa si potrebbe chiedere cosa succederebbe ai ricavi futuri se venissero applicate nuove politiche di prezzo (Danaher, 2002).

In conclusione il monitoraggio e l'ottimizzazione delle strategie di marketing richiedono un uso efficace di KPI, metriche e dashboard. Attraverso un approccio strutturato che include la selezione delle metriche, l'integrazione dei dati e l'uso di modelli predittivi, le organizzazioni hanno gli strumenti per poter migliorare le proprie prestazioni e raggiungere un allineamento strategico tra obiettivi di marketing e obiettivi complessivi. Le dashboard non solo facilitano la comprensione e l'interpretazione dei dati, ma promuovono anche una cultura

aziendale basata sull'apprendimento e sull'innovazione, contribuendo al successo sostenibile dell'organizzazione.

2.2 IL CRM: ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Tradizionalmente, le campagne di marketing si focalizzavano sull'incremento della fedeltà dei clienti, credendo che essa avrebbe garantito un aumento degli acquisti ripetuti, una tolleranza superiore rispetto alle oscillazioni di prezzo e, conseguentemente, una redditività superiore per l'impresa. Questa concezione, in realtà, si è rivelata parziale, poiché non tutti i clienti fidelizzati apportano valore: ad esempio, alcuni potrebbero generare costi elevati per l'impresa tramite continue richieste di supporto o approfittando di promozioni e sconti in modo sistematico.

Alla luce di queste dinamiche, il CRM incarna un approccio più sofisticato per comprendere e gestire i diversi profili di clienti. In particolare, esso mira a identificare e segmentare i clienti sulla base del loro effettivo valore e consentire, dunque, di capire se orientarsi verso una strategia che prevede il miglioramento delle relazioni con i clienti più redditizi, se acquisire nuovi clienti potenzialmente vantaggiosi o se interrompere le relazioni con i clienti che generano delle perdite economiche.

Nel contesto del CRM, il valore del cliente diventa protagonista di una transizione da mera redditività, derivante dalle vendite, a concetto che include fattori come il

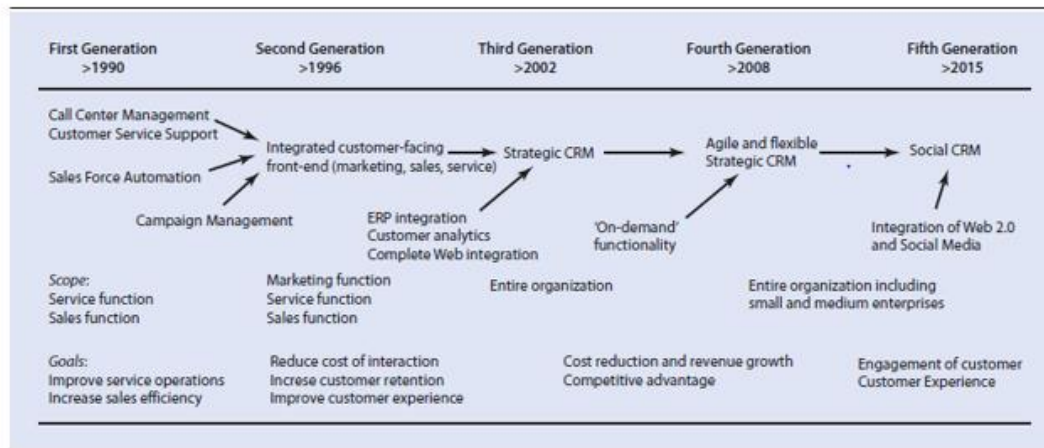
comportamento di refferal, il contributo alla conoscenza aziendale, attraverso feedback, e l'influenza esercitata su altri consumatori, tramite recensioni e interazioni online. Questa visione olistica conduce l'impresa verso un approccio customer-centric. Un'impresa customer-centric è un'organizzazione che, continuando ad apprendere, è in grado, non solo di rispondere in modo flessibile e strategico alle esigenze dei clienti, ma anche di competere efficacemente nel mercato (Buttle e Maklan, 2019). Il che risulta funzionale per l'ottimizzazione sia dei risultati di marketing, sia della redditività complessiva dell'organizzazione.

Nei successivi paragrafi si parlerà di come il CRM si sia evoluto da strumento tattico a pilastro strategico, di come incarni una risposta efficace alle crescenti esigenze di personalizzazione e creazione di valore, di come contribuisca a costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

2.2.1 Evoluzione del CRM: da archivio a hub di dati

Dagli anni '90 fino ad oggi, il CRM è stato protagonista di un notevole sviluppo. Originariamente concepito come database, si è evoluto fino a diventare un elemento strategico centrale nelle decisioni di marketing. La *figura 2* descrive, attraverso una linea temporale, le principali fasi di questa evoluzione.

Figura 2 – Timeline of the CRM



Fonte: Kumar e Reinartz, 2018

I Generazione: CRM funzionale

Le attività che hanno condotto alla definizione del termine CRM si sono sviluppate a partire da due soluzioni di prodotto indipendenti: la SFA, ovvero l'automazione della forza vendita, e il CSS, cioè il servizio e supporto al cliente (Chen e Popovich, 2003). La SFA comprendeva una serie di strumenti il cui focus riguardava le attività di pre-vendita. Come ad esempio, la gestione dei dati relativi ai potenziali clienti e quelli relativi ai clienti già acquisiti, il telemarketing, la lead generation, la creazione di preventivi di vendita e la gestione degli ordini. Mentre, il CSS inglobava principalmente le attività di post-vendita: ad esempio help desk, centri di contatto e chiamata o, ancora, supporto tecnico sul campo. Spesso, tali database lavoravano sulle specifiche informazioni dei clienti, in modo isolato rispetto agli altri sistemi dell'impresa, ma, nonostante questa frammentazione e scarsa

integrazione con i sistemi di back-office, riuscivano comunque ad apportare miglioramenti visibili nelle vendite e nei servizi offerti.

Ad ogni modo, le quote di mercato acquisite dai due prodotti indipendenti apparivano ridotte rispetto ai sistemi di pianificazione delle risorse aziendali, ovvero gli ERP, che stavano guadagnando velocemente terreno nel mercato, grazie ad una progettazione tale da integrare tutte le funzioni aziendali in un unico sistema (Kumar e Reinartz, 2018).

II Generazione: approccio front-end orientato al cliente

Le innovazioni nel CRM seguirono le tracce di quelle dei sistemi ERP, integrando sottosistemi indipendenti in un'unica soluzione. L'obiettivo principale era quello di ottenere un'unica visione completa di tutte le interazioni con i clienti, offrendo una risposta alle necessità aziendali legate al front-end orientato al cliente (Kumar e Reinartz, 2018). Il tutto, a prescindere dallo scopo (come attività di pre-vendita, transazioni di vendita o servizio post-vendita) o dal canale utilizzato (telefono, e-mail o internet).

Nonostante gli sforzi verso tale direzione, i benefici dei sistemi CRM erano ancora inferiori rispetto alle aspettative dei clienti, influenzate da una visione del mondo centrata sull'IT. Di conseguenza venne alimentato il dibattito sul declino del CRM, considerato come un semplice progetto tecnologico o un'attività temporanea. Queste idee errate sarebbero state superate solo comprendendo che era necessaria

una comprensione più strategica del processo e quindi un approccio più strutturato per realizzare quell'incremento di ricavi atteso (Kumar e Reinartz, 2018).

III Generazione: approccio strategico

Nel 2002, il gap tra valore percepito dai clienti e quello realizzato cominciò a ridursi, permettendo la ripresa del mercato del CRM. Tramite le esperienze passate, inclusi i fallimenti, le imprese iniziarono a focalizzarsi sull'integrazione dei sistemi front-end con quelli back-end, oltre che le piattaforme usate dagli stakeholder. In più l'adozione dei sistemi CRM fu accelerata dalla tecnologia Internet, poiché capace di garantire una maggiore connettività e flessibilità: le organizzazioni riconobbero l'importanza di adottare un approccio strategico per aumentare i ricavi e spostare l'attenzione dal solo controllo dei costi (Kumar e Reinartz, 2018).

IV Generazione: CRM strategico, agile e flessibile

Con la quarta generazione, il CRM è ormai ampiamente accettato e implementato da un numero crescente di PMI per le proprie strategie di marketing e per guidare il proprio business. Le parole chiave sono: bassi costi, agilità e flessibilità.

Inoltre, essendo sempre più disponibili servizi self-service, soluzioni basate sul web e social media, l'empowerment del cliente diventa un tema centrale: in particolare, le tecnologie CRM basate su modelli pay-per-use, con funzionalità su richiesta,

hanno rivoluzionato l'accessibilità a queste soluzioni da parte delle imprese (Kumar e Reinartz, 2018).

V Generazione: Social CRM

Attraverso il Social CRM, le aziende promuovono una partecipazione proattiva dei clienti online, resa possibile dall'integrazione del Web 2.0 e dei social media. I progressi tecnologici hanno generato software in grado di analizzare in tempo reale i dati provenienti dai canali social, di monitorarli e di ottimizzare l'esperienza complessiva del cliente (Kumar e Reinartz, 2018).

La V generazione di CRM consente alle imprese di offrire il contenuto giusto alla persona giusta, nel momento più idoneo del customer journey. Inoltre, l'integrazione dei dati raccolti da diverse piattaforme social consente alle aziende di valutare il valore di ciascun cliente non solo in termini di redditività, ma anche considerando il comportamento online, come la capacità di generare referral, diffondere conoscenza e influenzare altri membri della comunità social (Kumar e Reinartz, 2018).

2.2.2 Architettura del CRM

Il Customer Relationship Management rappresenta l'insieme dei processi aziendali finalizzati all'identificazione, selezione, acquisizione, sviluppo e mantenimento

della clientela (Gregori e Perna, 2019). La sua architettura si basa su un'infrastruttura tecnologica composta da strumenti hardware, software e servizi dedicati, i quali migliorano l'efficacia e l'efficienza della gestione delle informazioni sui clienti, trasformandole in conoscenza strategica. Dal punto di vista strutturale, i pilastri che sostengono il CRM sono tre. Il primo comprende database e data warehouse, il cui ruolo è quello di raccogliere e integrare informazioni provenienti da diverse fonti, inclusi i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), database aziendali e Customer Interaction Systems. Il secondo si concretizza nel Business Intelligence, che elabora e analizza i dati attraverso strumenti avanzati, come gli On Line Analytical Processing (OLAP), in modo da individuare modelli di comportamento e migliorare la segmentazione della clientela. Infine, l'ultimo pilastro a sostegno del CRM è il Customer Interaction System, ovvero il punto di contatto tra impresa e cliente, attraverso cui si instaurano interazioni dinamiche utili per affinare le strategie aziendali. Call center, media e posta ne rappresentano alcuni esempi.

Un aspetto cardine dell'architettura del CRM è la stretta interconnessione tra le applicazioni di front office e back office. Il CRM analitico, mediante il supporto dei sistemi di customer warehouse e dei tool di marketing intelligence, fornisce una conoscenza approfondita della clientela a supporto delle decisioni strategiche. Questa conoscenza viene, poi, trasferita al CRM operativo, che la utilizza per personalizzare l'interazione con i clienti sui diversi canali (Farinet et al., 2007).

Pertanto, l'infrastruttura del CRM segue un modello integrato e circolare, all'interno del quale, ogni interazione con il cliente alimenta il sistema informativo aziendale, creando un flusso continuo di apprendimento, insegnamento e adattamento (Gregori e Perna, 2019). Questo meccanismo consente di affinare costantemente le strategie di gestione della relazione con i clienti, garantendo un vantaggio competitivo sostenibile.

2.3 FASI DI SVILUPPO E IMPLEMENTAZIONE DEL CRM

Il Customer Relationship Management è un processo complesso che può condurre l'impresa alla realizzazione di risultati vincenti. Il loro conseguimento, però, è strettamente correlato all'accurata pianificazione di tale sistema di gestione. Nei successivi paragrafi sarà data particolare attenzione alle specifiche fasi dello sviluppo e dell'implementazione del CRM.

2.3.1 Sviluppo della strategia CRM

Il processo di sviluppo di una strategia CRM richiede l'integrazione di diversi elementi, come l'analisi della situazione attuale, la definizione di una visione strategica, l'identificazione delle priorità, la stima dei benefici attesi e la gestione dei cambiamenti necessari.

Uno step preliminare fondamentale è rappresentato dall'analisi della situazione. Chiedersi “Dove siamo ora?” e “Perché ci troviamo in questa posizione?”, può aiutare l'impresa a esaminare il mercato servito, le offerte di valore e i canali di distribuzione utilizzati. Visivamente si può pensare a queste ultime, come le dimensioni di un cubo, il cui incrocio permette di individuare i punti di forza e debolezza dell'attuale strategia aziendale. Ad esempio, l'analisi dei segmenti di mercato deve considerare aspetti come la quota di mercato, la customer satisfaction, l'efficacia delle strategie di acquisizione, fidelizzazione e sviluppo dei clienti, oltre che il feedback sui vari touchpoints (Buttle e Maklan, 2019). Audit di questo genere possono portare alla creazione di una mappa delle interazioni con i clienti, facilitando l'identificazione delle aree critiche da ottimizzare.

Ogni iniziativa di CRM deve poggiare su una chiara vision, che descriva quali siano gli obiettivi dell'azienda nella gestione delle relazioni con i clienti, e il cui cuore, risiede nel concetto di valore del cliente, riconoscendone la rilevanza intrinseca e strategica (Kumar e Reinartz, 2018). Adottare un approccio customer centric equivale a costruire un'organizzazione capace di orientare tutte le sue attività verso la massimizzazione del valore a lungo termine del cliente, che non è solo di natura economica. Questo valore rappresenta, anche, il contributo complessivo che ogni cliente può recare all'impresa nel corso della relazione. Per tale ragione, la vision deve includere non solo gli obiettivi legati all'acquisizione di nuovi clienti, ma

anche la fidelizzazione di quelli che hanno un peso strategico rilevante. La creazione di un rapporto continuo e vantaggioso, per entrambe le parti, prende avvio dalla capacità dell'impresa di generare proposte di valore che soddisfino, o addirittura superino, le aspettative dei clienti. La value proposition deve mostrare quale sia l'essenza del business e garantire, perciò, una fonte di differenziazione dai competitors. Infatti, una strategia CRM efficace è una strategia che considera tre aspetti rilevanti: cosa i clienti apprezzano, cosa l'azienda afferma di offrire e cosa effettivamente offre ai clienti. L'allineamento di questi tre elementi è essenziale per garantire la centralità del cliente e il successo della strategia CRM (Kumar e Reinartz, 2018).

Un altro elemento chiave della strategia CRM è il business case, in quanto determina se gli investimenti previsti porteranno benefici specifici e misurabili. Un business case proficuo deve collegare il valore fornito ai clienti con il valore creato per gli azionisti, in modo diretto, e deve includere aspetti come il ROI, il valore economico incrementale dei clienti e l'impatto delle innovazioni (Kumar e Reinartz, 2018).

L'implementazione della strategia CRM richiede, poi, una radicale trasformazione organizzativa che copra sei aree principali: processi aziendali, struttura organizzativa, ubicazione e infrastrutture, flussi di dati, architettura delle applicazioni e infrastruttura tecnologica (Kumar e Reinartz, 2018). In termini tecnici, ciò vuol dire che tutti i processi aziendali principali vanno valutati secondo

un orientamento al cliente, apportando modifiche per soddisfare le esigenze specifiche dei clienti stessi.

La prospettiva secondo cui il cliente sia al centro di tutte le attività, e che racchiuda l'insieme dei valori organizzativi, credenze e azioni strategiche, parte dall'alto (Kumar e Reinartz, 2018). Il top management deve sostenere la convinzione e l'impegno verso una cultura orientata al cliente, oltre che una struttura organizzativa e degli incentivi adeguati. Senza di essi vi è il rischio di imbattersi nel fallimento degli sforzi di CRM (Chen e Popovich, 2003). Allo stesso modo, è importante riconoscere che bisogni e valore dei clienti sono eterogenei. Pertanto, l'impresa ha il compito di trattarli in modo personalizzato, adattando le strategie di interazione per massimizzare la soddisfazione e il valore reciproco.

Un altro garante del successo della strategia CRM è il supporto dei dati e della tecnologia, come software CRM o architetture integrate per la raccolta delle informazioni circa i clienti. La disponibilità di questo sostegno rappresenta, però, solo il primo passo. La validità di quanto sostenuto trova conferma nel caso di una compagnia telefonica tedesca, offerto da Kumar e Reinartz (2018): la sfida che si è posta la compagnia è capire come valorizzare la grande quantità di dati raccolti, per offrire un'esperienza cliente distintiva e di valore. La soluzione trovata è stata quella di combinare analisi predittiva del comportamento dei clienti alla creazione di proposte proattive in un unico approccio. L'azienda utilizza i dati relativi alle chiamate e le informazioni demografiche per assegnare a ciascun cliente un

punteggio basato su dimensioni chiave della relazione, come la redditività e il comportamento. Questi dati vengono poi trasformati in profili clienti unici, che costituiscono il punto di partenza per campagne di marketing personalizzate. Tali campagne, progettate su misura per ogni cliente, vengono inviate direttamente ai loro dispositivi mobili. Grazie a tale linea di azione, l'operatore è riuscito a ridurre in modo significativo il tasso di abbandono dei clienti e ad aumentare la redditività media dei propri utenti mobili, dimostrando che dati e tecnologia possono rendere più efficienti ed efficaci i processi di gestione del cliente.

Anche i cambiamenti culturali e organizzativi giocano un ruolo fondamentale. In particolare, il CRM non può essere confinato a un singolo dipartimento, come vendite o marketing; tutte le funzioni aziendali devono essere integrate, allineate e lavorare insieme. La letteratura evidenzia come la visione, secondo cui la funzione di marketing non possa essere sovrapposta e che, quindi, sia distinta dalle altre funzioni aziendali, sia ormai obsoleta.

L'ipotesi sostenuta da Reinartz, Krafft, e Hoyer (2004) è che “maggiore è il livello di allineamento organizzativo compatibile con il CRM, più forte sarà il legame positivo tra le prestazioni economiche e l'inizio della relazione, il mantenimento della relazione e la cessazione della relazione”⁹. A livello aziendale, questi processi

⁹ Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). *The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance*. Journal of marketing research, 41(3), 293-305.

implicano la sincronizzazione tra sistemi, incentivi e strategie operative, favorendo una struttura coesa che massimizzi il valore offerto ai clienti.

Nonostante ciò, l'idea che il CRM riguardi esclusivamente vendite, marketing o assistenza clienti persiste ancora in molte realtà. Tuttavia, l'esperienza del cliente è influenzata da molteplici attività interne, come lo sviluppo del prodotto, il supporto IT e la gestione delle risorse umane. Questo implica che il CRM strategico richiede il contributo coordinato di tutte le funzioni aziendali, superando i tradizionali "silos" funzionali e adottando processi trasversali che abbraccino l'intera organizzazione (Kumar e Reinartz, 2018).

A completamento, va menzionato il coinvolgimento di altri stakeholder oltre ai clienti, tra cui i dipendenti, partner e investitori. Si pensi, ad esempio, alla soddisfazione dei dipendenti: essa è strettamente legata alla soddisfazione dei clienti, specialmente nei settori dei servizi. Pertanto, è essenziale integrare iniziative per il benessere dei dipendenti all'interno della strategia CRM. Analogamente, le partnership strategiche consentono alle aziende di condividere competenze, sviluppare nuovi prodotti più rapidamente e ridurre i costi operativi. Infine, è importante che la strategia CRM crei valore anche per gli investitori, bilanciando i benefici a lungo termine con le aspettative di ritorno sugli investimenti a breve termine (Kumar e Reinartz, 2018).

2.3.2 Creazione delle basi del progetto CRM

Definita la strategia CRM, si passa alla costruzione delle basi operative e strutturali del progetto, adottando un approccio metodico che includa governance, gestione del cambiamento, fattori critici di successo e gestione del rischio (Buttle e Marklan, 2019).

Innanzitutto, è fondamentale definire una chiara struttura di governance. Quindi ogni progetto CRM deve essere supervisionato da un Program Director (PD), il quale si assicura che i tempi e i costi previsti siano rispettati. Il PD funge da ponte tra lo Steering Committee (Comitato Direttivo) e il Programm Team (Team di Progetto). Il primo include membri del top management e un executive sponsor. Di solito, quest'ultimo, è un dirigente di alto livello che assicura il commitment organizzativo e la disponibilità di risorse. Il comitato ha il compito di prendere decisioni strategiche, come la selezione della tecnologia e dei consulenti esterni, evitando che il progetto si trasformi in un'iniziativa puramente IT-driven. Il secondo, invece, è composto dai rappresentanti delle principali funzioni aziendali, il cui ruolo è finalizzato all'implementazione operativa del CRM. Questo team può essere supportato da gruppi di consulenza esterni, come consulenti CRM, system implementer e system integrator, il cui ruolo è quello di facilitare l'allineamento tra i vari sistemi aziendali per ottenere un'infrastruttura coerente e integrata.

Come è già stato affrontato nei precedenti paragrafi, anche in questa sede occorre specificare l'importanza della gestione del cambiamento. Un aspetto fondamentale

è il coinvolgimento emotivo dei dipendenti, affinché percepiscano il cambiamento non solo come necessario, ma anche vantaggioso per il proprio lavoro e per il successo dell'organizzazione.

Arrivati a questo punto, si vanno a definire i fattori critici di successo (CSF), elementi indispensabili per monitorare l'andamento del progetto e apportare eventuali correzioni lungo il percorso. Mendoza et al. (2007) hanno identificato tredici CSF principali, suddividendoli in tre categorie: fattori legati alle persone, fattori di processo e fattori tecnologici. Esempi di ciascuno sono rispettivamente: comunicazione efficace, integrazione tra reparti e gestione delle informazioni sui clienti.

Infine, secondo gli studi di Gartner Inc., la maggior parte dei progetti CRM fallisce a causa di una pianificazione inadeguata del rischio. Le principali cause di fallimento includono, ad esempio, una scarsa comprensione del cliente da parte del management o, ancora, la mancanza di coinvolgimento dei dipendenti e degli utenti finali. Per mitigare questi rischi, è fondamentale adottare strategie di gestione proattive, tra cui l'integrazione di test e valutazioni periodiche, il coinvolgimento continuo degli stakeholder e un monitoraggio costante degli indicatori di performance.

2.3.3 Specifica dei bisogni e selezione del partner

Una volta gettate le basi per il progetto, la fase immediatamente successiva consiste nella definizione delle esigenze specifiche e nella selezione dei partner più idonei per supportarne l'implementazione. Questa tappa implica l'analisi dei processi aziendali, la valutazione delle necessità tecnologiche e la scelta di fornitori in grado di garantire un'integrazione efficace con l'infrastruttura esistente.

Un processo aziendale viene definito come un insieme di attività svolte da persone e/o tecnologie allo scopo di ottenere un risultato specifico (Buttle e Marklan, 2019).

Entrando nel dettaglio, tali processi possono essere classificati in processi verticali e orizzontali, processi di front-office e back-office, processi primari e secondari. Progettare dei processi che creino valore per il cliente è essenziale per un CRM di successo e, l'utilizzo di strumenti come process mapping e il workflow automation, permettono proprio di ragionare in questi termini.

Definiti i processi, l'impresa si trova a dover specificare le proprie esigenze tecnologiche e a confrontarle con le opzioni disponibili. Queste ultime si articolano in tre soluzioni principali: CRM sviluppato internamente, ovvero un sistema personalizzato, che sfrutta software open-source; CRM on-premise, un sistema installato su server aziendale con licenza d'uso; CRM in cloud, caratterizzato da un accesso via internet a un software gestito da un fornitore esterno.

Infine, sulla base dei requisiti tecnici e operativi precedentemente appurati, si seleziona il fornitore idoneo. Le aziende interessate vengono invitate a redigere la

Richiesta di Proposta, un documento che rappresenta lo standard di riferimento per la valutazione delle offerte. Le proposte vengono poi esaminate e selezionate dal Comitato Direttivo.

Un aspetto non marginale, a tale riguardo, è la stabilità e reputazione del fornitore. Grandi aziende come SAP, Salesforce, IBM e Oracle offrono soluzioni consolidate e supporto tecnico affidabile; ciò non toglie che, anche fornitori più piccoli possono fornire soluzioni innovative a costi competitivi.

2.3.4 Implementazione del CRM

Dopo aver definito la strategia CRM, costruito le fondamenta del progetto, specificato le necessità aziendali e selezionato i partner strategici, si passa alla fase cruciale dell'implementazione. Essa racchiude un'attenta pianificazione, personalizzazione tecnologica, test e una graduale adozione del sistema all'interno dell'organizzazione (Buttle e Maklan, 2019)

La prima attività dell'implementazione è la revisione di progetto. Collaborando con i partner selezionati, il piano precedentemente elaborato viene adattato alla disponibilità e alle tempistiche dei fornitori di tecnologia e consulenti, al fine di ottimizzare il budget e ridurre il rischio di ritardi non previsti.

Secondariamente, occorre tenere a mente che difficilmente si trovano sul mercato soluzioni che rispecchiano completamente le esigenze specifiche di un'azienda.

Perciò, la necessità di adattamenti rimane elevata e, in particolare, riguarda lo sviluppo di interfacce utente intuitive, l'integrazione con database esistenti e l'automazione dei processi di marketing, vendita e customer service, per aumentare l'efficienza operativa (Mendoza et al., 2007).

Una volta che il team di sviluppo si è occupato di queste modifiche di personalizzazione, viene sviluppato un prototipo, settato su dati fittizi o duplicati, per testare l'usabilità del sistema, individuare eventuali problemi e apportare modifiche aggiuntive prima del lancio definitivo. Dopodiché, si procede con il roll-out del CRM, che in genere avviene in modo graduale per ridurre il rischio di interruzioni operative e può includere strategie di implementazione come:

- Adozione per gruppi di utenti: ad esempio, un nuovo sistema di gestione dei contatti può essere testato inizialmente dal team di key account management prima di essere esteso a tutto il reparto vendite.
- Sperimentazione su brand specifici: un modulo di gestione delle campagne può essere applicato prima su marchi emergenti, per poi essere esteso ai brand consolidati.
- Coinvolgimento dei “campioni” del cambiamento: collaboratori già coinvolti emotivamente e razionalmente nel progetto possono essere i primi a utilizzare il sistema, contribuendo a diffonderne l'adozione nel resto dell'azienda.

Questo approccio graduale consente di identificare e risolvere eventuali problematiche prima dell'adozione su larga scala, migliorando l'accettazione del sistema da parte degli utenti.

2.3.5 Monitoraggio e valutazione delle prestazioni

Un progetto CRM si conclude con la valutazione delle sue prestazioni, sia in termini di risultati operativi sia di benefici aziendali ottenuti. Per determinare se il processo abbia avuto successo o meno, è necessario verificare se è stato completato nei tempi previsti e nel rispetto del budget. Tuttavia, una valutazione più significativa riguarda gli obiettivi strategici stabiliti in fase di progettazione e la loro effettiva realizzazione. Talvolta essi sono molteplici e molteplici sono gli esiti: può accadere che alcune finalità siano raggiunte mentre altre rimangano parzialmente insoddisfatte. Ad esempio, la conversione dei lead potrebbe migliorare, mentre la generazione di nuovi contatti potrebbe risultare inferiore alle aspettative.

Un aspetto fondamentale di questa fase conclusiva riguarda la tempistica della valutazione. Gli utenti necessitano di un periodo di adattamento per acquisire familiarità con il nuovo sistema e ottimizzare l'uso delle tecnologie implementate. Per questo motivo, è utile effettuare monitoraggi periodici nel tempo, così da verificare l'evoluzione dei risultati aziendali e apportare eventuali miglioramenti.

Infine, la formazione continua rappresenta un elemento chiave per il successo a lungo termine di un CRM. Organizzare sessioni di aggiornamento in concomitanza con gli upgrade del software consente di massimizzare i benefici del sistema, garantendo un uso efficace delle sue funzionalità.

CAPITOLO 3: SOLUZIONI CRM ATTUALI, INNOVAZIONI E TENDENZE EMERGENTI

Nei capitoli precedenti si è delineato il contesto teorico e il dibattito accademico incentrato sul Customer Relationship Management, analizzandone la provenienza, l'evoluzione e le principali definizioni presenti in letteratura. Questa base concettuale, fornisce il quadro di riferimento necessario per comprendere l'attuale panorama delle soluzioni CRM e per interpretare le dinamiche emergenti nel settore.

Il terzo capitolo riporta le principali soluzioni disponibili sul mercato. Il mercato offre, oggi, una vasta gamma di soluzioni CRM, ognuna con caratteristiche specifiche, pensate per rispondere alle esigenze delle imprese di ogni dimensione. Piattaforme come Salesforce, HubSpot e Marketo rappresentano alcuni dei principali player di riferimento, di cui si analizzeranno le funzionalità e casi di applicazioni. L'avvento di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale e l'analisi predittiva, ha portato a un'evoluzione significativa delle piattaforme CRM, consentendo strategie sempre più personalizzate ed efficienti. Inoltre, il crescente ruolo dei social media ha dato vita al concetto di Social CRM, trasformando la gestione del cliente in un processo interattivo e bidirezionale. L'obiettivo è quello di analizzare come queste innovazioni si inseriscano nel quadro teorico delineato in precedenza, valutando il loro impatto sulle strategie aziendali e sulle dinamiche di gestione della customer experience.

3.1 TIPOLOGIE DI CLASSIFICAZIONI DELLE SOLUZIONI CRM

Per comprendere appieno il panorama attuale del CRM, è fondamentale analizzare le diverse tipologie di classificazione esistenti. Nei paragrafi successivi, si esploreranno i principali criteri utilizzati per categorizzare le soluzioni CRM, suddividendole in base alla loro funzione, all'architettura, al settore di applicazione e al modello di business. Questa distinzione permette di evidenziare le peculiarità di ciascun modello e di comprendere meglio quale soluzione possa adattarsi alle esigenze specifiche delle aziende.

3.1.1 Classificazione in base alla funzione

Un'impresa che vuole migliorare la gestione delle relazioni con i clienti ha a disposizione tre principali tipologie di software CRM: operativo, analitico e collaborativo. Ogni tipologia ha caratteristiche specifiche che rispondono a esigenze diverse, perciò è fondamentale comprendere le loro differenze prima di scegliere quello più adatto.

Il CRM operativo è progettato per supportare e semplificare le operazioni aziendali quotidiane, migliorando l'efficienza dei processi aziendali legati alla gestione delle relazioni con i clienti. Questo strumento è ampiamente utilizzato nei reparti di vendita, marketing e assistenza clienti, poiché, non solo facilita la generazione e la conversione dei lead, ma garantisce anche un supporto post-vendita efficace,

contribuendo alla fidelizzazione dei clienti. Il CRM operativo è strutturato intorno a tre elementi fondamentali:

1. Marketing automation: in un contesto dinamico come quello marketing data-driven, l'automazione si è affermata come una risorsa di notevole rilievo per le imprese che vogliono ottimizzare i processi e migliorare l'efficacia delle strategie di comunicazione. Il marketing automation, non incarna solo strumenti tecnologici al servizio delle organizzazioni, ma anche, e soprattutto, una filosofia operativa in grado di ridurre gli errori umani, risparmiare tempo e concentrarsi sugli aspetti più strategici del business¹⁰. Avvalendosi di questi strumenti, i professionisti di marketing possono dedicare le proprie energie a progettare le campagne, a definire gli obiettivi e a creare contenuti realmente efficaci, anziché compiere attività ripetitive e a basso valore aggiunto.

Un aspetto interessante è la possibilità di gestire contemporaneamente strategie su più canali, in modo coordinato ed efficace: un'azienda può programmare l'invio di contenuti personalizzati via email, gestire le interazioni sui social media, attivare chatbot per il servizio clienti e ottimizzare le campagne pubblicitarie digitali. Questo livello di integrazione consente di creare un percorso coerente e su misura, guidando l'utente verso la conversione. Inoltre, tale approccio non solo aumenta le probabilità di vendita, ma consente anche di

¹⁰ Fonte: <https://www.oracle.com/it/cx/what-is-crm/types-of-crm/>

costruire un rapporto più solido con il cliente, migliorando la sua esperienza complessiva.

Un altro vantaggio derivante dal marketing automation è che, grazie alla raccolta e all'analisi dei dati, è possibile monitorare, in tempo reale, le performance delle campagne, individuare pattern di comportamento e apportare modifiche strategiche per massimizzare il ritorno sull'investimento.

2. Sales automation: l'automazione delle vendite rappresenta un altro pilastro del CRM operativo. Si tratta di una funzionalità progettata sia allo scopo di ridurre il tempo dedicato alle attività ripetitive, come, ad esempio, l'invio di email di follow-up, la pianificazione delle riunioni e la gestione delle pipeline di vendita, sia allo scopo di migliorare la gestione del ciclo di vendita. A questo punto, il team di vendita ha accesso a informazioni dettagliate sui clienti, comprese le comunicazioni passate, le preferenze di acquisto e i dati di engagement, permettendo loro di concentrarsi maggiormente sulla personalizzazione delle interazioni e sull'aumento della possibilità di chiusura delle trattative.

Grazie al CRM operativo, si possono adottare strategie di lead scoring, associando un punteggio ai potenziali clienti sulla base del loro comportamento e sulla probabilità di conversione. Attuando questa modalità, i team delle vendite possono concentrarsi sui lead più promettenti, ottimizzando il tempo e le risorse disponibili.

3. Customer service: la soddisfazione e la fidelizzazione dei consumatori dipende anche dall'efficienza del servizio clienti. Motivo per cui, il CRM operativo offre strumenti avanzati di automazione del servizio clienti, i quali consentono di gestire le richieste in modo rapido ed efficace. Infatti, le funzionalità vanno dalla gestione centralizzata delle informazioni dei clienti, all'integrazione di chatbot per fornire assistenza immediata e risolvere problemi comuni senza l'intervento umano. Inoltre, spesso i clienti possono accedere a una Knowledge Base. Essa contiene le risposte alle domande più frequenti, i tutorial e le guide, elementi che riducono il carico di lavoro degli operatori e migliorano l'esperienza utente. Gli strumenti di automazione consentono anche di monitorare le richieste di assistenza e inviare follow-up automatici, garantendo che nessun problema rimanga irrisolto.

Progettato per raccogliere, analizzare e interpretare i dati dei clienti al fine di ottimizzare le strategie aziendali, il CRM analitico si configura come la seconda tipologia di software di gestione delle relazioni con i clienti. Tale tipo di CRM è particolarmente utile per le aziende che intendono adottare un approccio data-driven, basando le proprie decisioni su informazioni concrete e misurabili. Infatti le principali funzionalità includono: Data Mining, segmentazione dei clienti e Online Analytical Processing (OLAP). Il Data Mining utilizza degli algoritmi avanzati per identificare schemi e tendenze nei dati relativi ai clienti, permettendo alle imprese

di prevedere comportamenti futuri e sviluppare strategie di marketing mirate. Queste strategie sono indirizzate a specifici segmenti di clientela, individuati a partire da specifici criteri, quali il comportamento d'acquisto, le preferenze e la demografia. Infine, l'OLAP rappresenta l'insieme di dispositivi evoluti, che consentono l'esecuzione di complesse analisi sulle informazioni acquisite, aiutando le aziende a comprendere meglio le performance delle proprie strategie di marketing e vendita.

A completamento, accanto al CRM operativo e al CRM analitico, vi è il CRM collaborativo. Quest'ultimo, risulta particolarmente utile per quelle aziende motivate a garantire un'esperienza cliente uniforme e integrata tra marketing, vendite e assistenza. Difatti, esso si focalizza sulla gestione dei dati tra i vari reparti aziendali, agevolandone sia il flusso, che la collaborazione tra team. Le sue funzionalità primarie sono due: la gestione delle interazioni e la gestione dei canali. La prima consente la supervisione di ogni punto di contatto tra azienda e cliente, offrendo una visione a trecentosessanta gradi del cliente. Questo monitoraggio aiuta il team di professionisti a identificare le aree in cui intervenire per migliorare l'esperienza utente. Mentre la seconda, fa sì che ci possa essere una interazione tra azienda e consumatori attraverso i diversi canali di comunicazione, quali email, social media, telefono e live chat. Grazie a questo modulo, le aziende possono garantire che ogni cliente riceva dei contenuti che rispondano alle loro necessità,

indipendentemente dal mezzo di comunicazione scelto. Quanto detto vale non solo per i clienti finali, ma anche per i partner commerciali, come distributori e rivenditori, dal momento che la gestione del canale si estende anche ad essi. Un CRM collaborativo permette di condividere lead, registrare trattative e migliorare la gestione delle vendite attraverso un sistema centralizzato che facilita la collaborazione tra i diversi stakeholder. Una delle principali sfide per le imprese è proprio quella di integrare i vari reparti aziendali, e un CRM collaborativo offre una soluzione ottimale per superarla.

Scegliere una di queste soluzioni non è banale, poiché ogni impresa ha esigenze, obiettivi e dinamiche operative uniche. Non esiste una scelta universale: occorre prendere una decisione basata sulla natura del business, sulle priorità strategiche e sulle risorse disponibili. Per esempio, un'azienda operante nel settore e-commerce potrebbe trarre beneficio da strumenti di automazione delle vendite e gestione avanzata del customer service, o ancora un'impresa B2B potrebbe, invece, prediligere l'integrazione con strumenti di gestione dei lead e analisi predittiva. La scelta non deve essere guidata dalle funzionalità più promosse o dalle tendenze di mercato, bensì deve essere accuratamente pensata in vista delle reali esigenze dell'azienda.

Inoltre, sebbene CRM operativo, analitico e collaborativo siano presentati come soluzioni distinte, molte aziende decidono di usufruirne in modo integrato. Unire le

funzionalità di ciascuno di essi è sinonimo di maggiori benefici. Quindi, si potrebbe pensare a un'impresa che utilizza il CRM operativo per automatizzare i processi di marketing e vendita, un CRM collaborativo per garantire la condivisione delle informazioni tra i reparti e un CRM analitico per monitorare le prestazioni delle campagne e migliorare le strategie future. Questa sinergia le consente di aumentare la propria competitività aziendale.

3.1.2 Classificazione in base all'architettura

Le imprese possono ulteriormente scegliere se dotarsi di un CRM on-premise, cloud o ibrido. Ciascuna tipologia si differenzia dall'altra per una serie di vantaggi e svantaggi, per cui la scelta ricadrà su quello che meglio risponde alle specifiche esigenze aziendali¹¹.

Andando in ordine, il CRM on-premise è un sistema che presuppone l'installazione del software all'interno dell'infrastruttura IT aziendale. Questa soluzione garantisce un controllo totale sia sulla configurazione del sistema, facendo sì che gli aspetti legati alla conformità normativa vengano amministrati in modo autonomo, sia sui dati, consentendo alle imprese di gestire internamente gli aspetti legati alla sicurezza. Di conseguenza, uno dei principali vantaggi del CRM on-premise è la maggiore sicurezza dei dati, il cui mantenimento all'interno dei propri server riduce

¹¹ Fonte: <https://atlan.com/cloud-vs-on-premise-vs-hybrid/>

il rischio di esposizione a vulnerabilità esterne e garantisce una maggiore conformità agli standard di protezione. Peraltro, le prestazioni possono trarne beneficio e risultare più proficue per gli utenti locali, in quanto il sistema non dipende dalla connessione a Internet.

Tuttavia, la tipologia on-premise presenta anche alcuni limiti. Ad esempio, l'implementazione di una soluzione di questo genere comporta dei costi iniziali elevati, dovuti all'acquisto dell'hardware, delle licenze software e alla necessità di personale IT dedicato alla manutenzione e agli aggiornamenti. Un'ulteriore sfida è rappresentata dalla scalabilità, poiché l'espansione dell'infrastruttura richiede investimenti pianificati con largo anticipo, limitando la flessibilità aziendale. Inoltre, l'adozione di nuove tecnologie, come l'intelligenza artificiale o l'analisi predittiva, può risultare complessa e dispendiosa.

A seguire, il CRM cloud, il cui software è ospitato su server remoti gestiti da un provider esterno, accessibile tramite Internet. Negli ultimi anni, esso ha acquisito una notevole popolarità grazie alla sua flessibilità, alla facilità di implementazione e alla capacità di ridurre i costi operativi. Uno dei pro del CRM cloud è la possibilità, per le aziende, di adattare rapidamente le risorse alle loro esigenze, pagando solo per le funzionalità effettivamente utilizzate. Tale scalabilità immediata rimuove i tipici costi iniziali delle soluzioni on-premise e offre un modello di costo più prevedibile, basato su abbonamenti mensili o annuali.

Un altro punto di forza è l'aggiornamento continuo delle funzionalità: le piattaforme cloud integrano regolarmente nuove tecnologie, come l'AI e il machine learning, consentendo alle aziende di sfruttare strumenti avanzati per l'analisi dei dati e l'automazione delle operazioni di marketing e vendita. Inoltre, la possibilità di accedere da qualsiasi dispositivo connesso a Internet, garantisce un'esperienza utente più fluida e favorisce il lavoro in mobilità.

Per quanto riguarda i contro, invece, è doveroso citare che una delle preoccupazioni è la sicurezza dei dati. Dal momento che essi vengono archiviati su server di terze parti, vi è la necessità di implementare ulteriori misure di protezione, oltre i sofisticati protocolli già in uso, per garantire la conformità alle normative sulla privacy. A ciò, si aggiunge una parziale perdita di controllo, sia in termini di configurazione del sistema, che di continuità operativa in caso di malfunzionamenti del servizio, causata dalla dipendenza da un fornitore esterno.

Infine, vi è un compromesso tra controllo e flessibilità offerto dal CRM ibrido. Quest'ultimo rappresenta, infatti, una combinazione delle due precedenti soluzioni, traendo il meglio di entrambi i modelli. Attraverso il CRM ibrido, le aziende possono gestire i dati più sensibili nei propri server, garantendo la conformità alle normative, mentre possono utilizzare il cloud per le attività che richiedono maggiore scalabilità, come l'analisi dei dati o l'automazione del marketing. Questo modello consente anche di ridurre i costi infrastrutturali rispetto a una soluzione interamente on-premise. Eppure anche il CRM presenta uno svantaggio, ovvero la

complessità gestionale. L'integrazione di infrastrutture diverse ha un prezzo, risultante dall'esigenza di competenze avanzate e dalle sfide legate alla gestione della sicurezza, alla connettività tra i due ambienti e alla sincronizzazione dei dati. Inoltre, i costi di implementazione e manutenzione possono risultare più elevati rispetto a una soluzione esclusivamente cloud.

In definitiva, per individuare il sistema più adatto alla singola azienda, è indispensabile considerare gli aspetti chiave emersi nel processo di definizione delle varie tipologie di CRM, i quali sono stati sintetizzati nella tabella elaborata da Atlan¹² (si veda la *Figura 3*). Essa offre una panoramica comparativa utile per supportare la scelta più appropriata e dedurre, quindi, alcune riflessioni. Ad esempio, un CRM on-premise risulta essere consigliabile per le aziende che necessitano di massima sicurezza e personalizzazione, ma che dispongono anche delle risorse economiche e tecniche per gestire un'infrastruttura IT interna. Mentre, un CRM cloud è da prediligere in circostanze in cui le imprese cercano agilità, accessibilità e innovazione tecnologica, ma che al contempo possono accettare i limiti legati alla sicurezza e alla personalizzazione del software. Ancora, il CRM

¹² Atlan è una piattaforma di metadata, progettata per la governance dei dati e dell'intelligenza artificiale, per aiutare i team di dati a collaborare senza ostacoli. Nominata "Visionary" nel Magic Quadrant 2025 di Gartner. Quest'ultima è una società di ricerca e consulenza tecnologica che aiuta le aziende a prendere decisioni informate. Il Magic Quadrant è un'analisi di mercato che valuta i fornitori di tecnologia in base a visione strategica ed esecuzione, suddividendoli in quattro categorie: Leader, Challenger, Visionari e Attori di nicchia.

ibrido è ideale per realtà operanti in settori regolamentati o che necessitano di un elevato livello di personalizzazione, ma che vogliono comunque beneficiare dell'innovazione e della scalabilità offerte dal cloud.

Figura 3 – Tabella di sintesi degli elementi chiave

	On-premise	Cloud	Ibrido
Controllo	Controllo completo su infrastrutture e dati	Il controllo è gestito tramite accordi sul livello di servizio, controllo meno diretto	Controllo bilanciato, con controllo diretto sui componenti on-premise
Costo	Costi iniziali elevati, costi operativi costanti	Costi iniziali più bassi, il modello pay-as-you-go può portare a costi imprevedibili	Costi equilibrati, potenzialmente più elevati a causa della gestione sia on-premise che cloud
Scalabilità	Limitata dall'infrastruttura fisica, necessita di pianificazione e investimenti aggiuntivi	Altamente scalabile, può adattarsi rapidamente alla domanda	Scalabile, limitato dall'infrastruttura on-premise per alcune applicazioni
Sicurezza	Elevato, con adeguate misure di sicurezza in atto	Elevato, con dipendenza dalle misure di sicurezza del fornitore	Alto, ma richiede un'attenta integrazione per mantenere la sicurezza
Sovranità dei dati	Con il controllo completo, i dati rimangono all'interno dell'infrastruttura	Dati ubicati nei data center del fornitore, che possono trovarsi in più sedi a livello globale	I dati possono essere suddivisi, con i dati sensibili che rimangono in locale e gli altri dati nel cloud
Prestazione	Può essere ottimizzato per gli utenti locali, bassa latenza	Varia, potenziali problemi di latenza, possono essere ottimizzati scegliendo data center nelle vicinanze	Varia, può essere ottimizzato scegliendo dove elaborare i dati
Manutenzione	Richiede un team interno per la manutenzione	La manutenzione è gestita dal fornitore cloud	Richiede manutenzione sia per i sistemi on-premise che per quelli cloud
Innovazione	Limitato dalle proprie risorse e competenze	Accesso rapido alle tecnologie più recenti fornite dal provider cloud	Accesso a nuove tecnologie per componenti basati su cloud

Fonte: <https://atlan.com/cloud-vs-on-premise-vs-hybrid/>

3.1.3 Classificazione in base al settore di applicazione

Il mondo CRM si può dividere tra CRM orizzontali e CRM verticali. Non tutte le soluzioni sono progettate allo stesso modo. I CRM orizzontali sono soluzioni software ideate per essere applicate a una vasta gamma di settori. Non hanno un focus su un ambito particolare e, per tale ragione, offrono una serie di funzionalità di base a tutte le organizzazioni. Al contrario, i CRM verticali, essendo sistemi concepiti per rispondere alle specifiche necessità di un determinato settore, integrano processi, terminologie e workflow propri di uno specifico ambito di mercato (ad esempio, quello farmaceutico, finanziario, manifatturiero o immobiliare).

Si desume, dunque, che un CRM orizzontale si distingua per la versatilità, mentre un CRM verticale per la sua specializzazione. In particolare, la flessibilità del primo lo rende compatibile a organizzazioni con modelli di business molto diversi tra loro. La sua struttura modulare permette, ad esempio, sia a un'azienda di consulenza che una startup tecnologica, di configurare processi e funzionalità su misura, ottimizzando la gestione delle relazioni con i clienti, senza dover adottare una soluzione specifica per un solo settore. Dall'altro lato, il CRM verticale offre un sistema già strutturato per supportare le operazioni quotidiane di un'azienda, senza richiedere modifiche complesse. Tale carattere consente l'ottimizzazione dei flussi di lavoro, oltre che una migliore gestione delle relazioni con clienti e fornitori rispetto a una soluzione generica.

Per quanto riguarda le sfide legate all'implementazioni di queste soluzioni, occorre nominare le risorse necessarie, in termini di tempo, personale formato e costi aggiuntivi per personalizzazioni e aggiornamenti, in relazione al CRM orizzontale; mentre al CRM verticale si associano i costi iniziali, la scarsa flessibilità e, di conseguenza, la difficoltà di scalabilità e compatibilità con emergenti esigenze operative. Al di là della scelta che l'impresa vorrà prendere, il reale valore di un CRM risiede nella capacità di sfruttarlo al meglio.

3.1.4 Classificazione in base al modello di business

A seconda del modello di business adottato dall'impresa, si distinguono il CRM B2B (Business-to-Business) e CRM B2C (Business-to-Consumer), due tipologie di sistemi che rispondono a necessità operative e strategiche differenti¹³. Il primo è un sistema progettato per gestire le relazioni tra aziende, diversamente, il secondo viene implementato per la gestione di un elevato numero di clienti, con cui l'azienda ha interazioni più rapide e dirette. Infatti, nel contesto B2C, i consumatori prendono decisioni di acquisto in modo istintivo e autonomo, spesso basate su emozioni, offerte promozionali o necessità momentanee. I processi di vendita B2B sono generalmente più lunghi, complessi e strutturati. Le trattative possono durare mesi

¹³ Fonte: <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/b2b-crm/>

e coinvolgere una pluralità di attori¹⁴, che “saranno tanto più numerosi quanto più l’acquisto verrà percepito particolarmente innovativo, ad alto impatto strategico-organizzativo, complesso e rischioso”¹⁵.

Un CRM B2B è, quindi, un sistema che supporta questa dinamicità e il cui obiettivo è accompagnare il cliente lungo tutto il funnel di vendita, garantendo un’interazione mirata e altamente personalizzata in ogni fase del processo. L’attuabilità di questo fine è reso possibile dal fatto che non vengono raccolte solo informazioni anagrafiche, ma anche dati relativi a:

- Cronologia delle interazioni (e-mail, telefonate, riunioni, webinar, ecc.);
- Analisi delle esigenze del cliente e segmentazione dei lead;
- Previsioni di vendita basate sulle trattative in corso;
- Automazione dei processi di follow-up e nurturing dei contatti;
- Monitoraggio della pipeline di vendita per ottimizzare le conversioni.

Sul versante opposto, il CRM B2C si concentra su aspetti come la gestione e la segmentazione su larga scala, l’automazione avanzata, l’analisi dei comportamenti e la rapidità di risposta. L’obiettivo è massimizzare l’efficienza e la scalabilità,

¹⁴ Vi rientrano iniziatori, utente, influenzatori, decisori, approvatori, acquirenti e guardiani (Gregori e Perna, 2019).

¹⁵ Gregori, G.L. e Perna, A. (2019). *BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*. Italia: Egea.

consentendo alle aziende di raggiungere il maggior numero possibile di clienti con comunicazioni mirate e personalizzate.

L'analisi delle varie classificazioni di CRM, da quelle basate sulla funzione a quelle basate sul modello di business, insegnano che non esiste il "CRM migliore". Non si può dare una risposta netta e universale: la scelta del CRM più adatto dipende dal budget, dalle esigenze, dalle dimensioni e dal settore dell'azienda.

3.2 LE NUOVE FORME DI CRM

L'attenzione della comunità accademica e del mondo aziendale si sta progressivamente spostando verso le innovazioni tecnologiche, focalizzandosi su ciò che risulta nuovo e promettente nell'ambito del marketing. Dalle soluzioni mobile all'integrazione dei canali social, dalle tecnologie come l'Internet of Things all'intelligenza artificiale, hanno catturato l'interesse di studiosi e professionisti, grazie al loro potenziale nel trasformare radicalmente le pratiche di marketing tradizionali. Questi strumenti sono diventati fondamentali per un marketing basato sui dati, poiché forniscono tecniche avanzate per raccogliere, elaborare e analizzare grandi quantità di dati relativi ai clienti, alle operazioni aziendali e ai mercati potenziali (Ninness, 2009).

La comprensione e, conseguente, adozione di questi strumenti avanzati è essenziale per garantire che le organizzazioni possano rimanere competitive, creando esperienze personalizzate che favoriscono il coinvolgimento dei clienti e la loro fidelizzazione (Ryan et al., 2023).

3.2.1 Mobile CRM

L'uso incrementale dei dispositivi mobili ha avuto un impatto così profondo sulle abitudini di accesso alle informazioni, che le aziende si sono trovate a dover implementare soluzioni CRM in grado di garantire una fruibilità continua dei dati. Infatti, nel 2009, solo lo 0,7% del traffico Internet globale proveniva da mobile, mentre nel 2017 la percentuale ha superato il 50%, dimostrando come le persone si aspettino ormai di poter lavorare e consultare dati aziendali in qualsiasi momento e luogo, senza essere vincolati a una postazione fissa¹⁶.

Oggi, tramite smartphone, tablet e altri dispositivi connessi a Internet, i professionisti di vendita, marketing e assistenza clienti hanno pieno accesso ai dati aziendali in tempo reale. Questa evoluzione ha reso il Mobile CRM, oltre che uno strumento di supporto, anche un sistema indispensabile per garantire produttività e continuità operativa, al di là della collocazione geografica. Gli addetti ai lavori

¹⁶ Fonte: <https://www.salesforce.com/it/>

possono operare in viaggio, da casa o presso i clienti, senza dover tornare in ufficio per sincronizzare le informazioni.

Pertanto, i vantaggi offerti dal Mobile CRM sono un'indiscussa flessibilità e una gestione più efficiente delle attività aziendali. Grazie alla connessione con il cloud, gli utenti possono accedere a funzionalità avanzate, come l'integrazione con il calendario per pianificare appuntamenti, la possibilità di partecipare a riunioni con un semplice click, la gestione dei contatti, l'accesso e la condivisione di file aziendali e il monitoraggio costante dei casi di assistenza clienti. La disponibilità di dashboard costantemente aggiornate consente di analizzare le performance e prendere decisioni informate in modo tempestivo. L'aggiornamento automatico dei dati assicura che tutti i membri del team abbiano sempre a disposizione informazioni complete e precise, facilitando il lavoro di squadra e riducendo il rischio di errori dovuti a discrepanze nei database.

L'ultimo aspetto rilevante riguarda la sicurezza: le migliori soluzioni offrono protezioni avanzate, come ad esempio l'autenticazione a più fattori o ancora l'uso di VPN. Tali meccanismi vengono adottati per evitare l'accesso di utenti non autorizzati a dati sensibili e per garantire connessioni sicure, anche su reti pubbliche.

3.2.2 Social CRM

Il sistema di Social CRM combina “le caratteristiche del Web 2.0 e dei Social Network con l’attuale sistema CRM”¹⁷, fondendo innovazioni e vantaggi.

In particolare, il Web 2.0 fornisce l’infrastruttura tecnologica e concettuale, che ha cambiato profondamente i confini tra produttori e consumatori di contenuti.

Il termine Web 2.0 è stato coniato nel 2004 dal vicepresidente della O'Reilly Media Inc., durante un dibattito sull’evoluzione del web. Da quel momento, la comunicazione si è trasformata in un processo bidirezionale, in cui i consumatori non sono più spettatori passivi ma partecipanti attivi, capaci di generare contenuti, condividere esperienze e influenzare le opinioni altrui (Anderson, 2007).

Rispetto al passato, la rete è diventata un canale per la pubblicità, l'intrattenimento e le interazioni sociali, con nuove implicazioni per la privacy. Al contrario, il Web 1.0 si limitava soprattutto a fornire informazioni e facilitare transazioni, rimanendo lontano dalla competizione con i mezzi di comunicazione tradizionali e fornendo applicazioni accessibili solo sul desktop (Faase, Helms e Spruit, 2011).

Faase, Helms e Spruit (2011), hanno svolto un’analisi delle definizioni proposte da diversi autori influenti sul tema, e, da questo studio, hanno dedotto e sintetizzato sette principi fondamentali che caratterizzano il Web 2.0. Tali elementi chiave sono:

¹⁷ Mohan, S., & Choi, E. and Min, D. (2008). *Conceptual modeling of enterprise application system using social networking and Web 2.0 “Social CRM System”*. In 2008 International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology (pp.237-244).

1. User generated content (UGC): si tratta di un tipico elemento del Web 2.0, che si basa sulla creatività e sull'auto-espressione degli utenti, che diventano produttori diretti di contenuti. Blog, video e recensioni online ne sono esempi concreti, riflettendo un web sempre più plasmato dagli individui.
2. Forza del gruppo: tale principio si fonda sull'idea che un gruppo generi più conoscenza rispetto a un singolo individuo. Piattaforme come Wikipedia dimostrano l'efficacia del contributo collettivo nella creazione di risorse condivise, sfruttando gli effetti di rete che aumentano il valore di un servizio con l'incremento degli utenti.
3. Architettura della partecipazione: il Web 2.0 incentiva la partecipazione degli utenti riducendo le barriere d'accesso grazie a una "usabilità intuitiva"¹⁸. Pagine come quelle dei fan su Facebook, permettono agli utenti di interagire e creare reti sociali in modo semplice e inclusivo.
4. Big Data: la mole di dati generata, il cui controllo rappresenta una fonte di vantaggio competitivo nell'era dell'informazione.
5. Servizi abilitanti: i servizi del Web 2.0 sono compatibili e intercambiabili, favorendo la creazione di nuove soluzioni innovative attraverso mash-up di

¹⁸ Knol, P., Spruit, M., & Scheper, W. (2008). *Web 2.0 revealed-business model innovation through social computing*. In Proceedings of the Seventh AIS SIGeBIZ Workshop on e-business (WeB 2008).

piattaforme. Ad esempio, Salesforce integra Twitter e Facebook per ampliare le sue funzionalità.

6. Lightweight Programming models: sistemi come Gmail e Google Docs adottano modelli agili che consentono aggiornamenti frequenti e adattamenti rapidi ai cambiamenti tecnologici, rendendo le applicazioni web sempre attuali e performanti.
7. Open Platform: il Web 2.0 si avvicina alle funzionalità del desktop, offrendo servizi come backup online e accessibilità da dispositivi multipli. Un esempio è iTunes, che crea un ponte tra il web e i dispositivi mobili.

Il Web 2.0 si configura, quindi, come una piattaforma sociale aperta che consente agli utenti di pubblicare, condividere e combinare contenuti interattivi tramite blog, social tagging, condivisione multimediale e social network. La sua capacità di combinare i diversi servizi e la partecipazione collettiva, ne fanno uno strumento potente e rivoluzionario a beneficio dei sistemi di Social CRM.

La strategia dietro il Social CRM è l'apertura verso il cliente: le aziende devono rendersi visibili e fornire ai clienti spazio e informazioni tali da permettergli di prendere decisioni consapevoli su come interagire con esse. Questo approccio non solo promuove relazioni più strette e durature tra azienda e cliente, ma consente anche alle imprese di imparare dai propri clienti, grazie alla loro maggiore libertà di esprimersi e interagire. Tramite una semplice ricerca su Twitter, le

organizzazioni hanno la possibilità di allontanarsi da una visione autoreferenziale e ascoltare cosa dicono gli utenti circa il proprio brand o i propri prodotti (Faase, Helms e Spruit, 2011). “Marketing e vendite devono pensare in ottica “2.0”, perché è così che pensano i clienti”¹⁹.

Tuttavia, è importante sottolineare che non esiste un unico prodotto definibile come “Social CRM”: si tratta piuttosto di una combinazione di servizi Web 2.0 con strumenti CRM, dalla quale emergono nuovi strumenti di vendita.

I canali di cui il Social CRM si avvale sono molteplici e in particolare vengono classificati in: blog, e-mail, social network, podcast, applicazioni mobile, video virali e social coupon.

Blog

Nati negli anni '90 e, inizialmente, concepiti come diari personali, i blog si sono evoluti, diventando un influente strumento di comunicazione e marketing. I contenuti, inizialmente focalizzati su politica, eventi attuali e cultura pop, si sono poi diversificati, includendo argomenti più leggeri come tutorial e recensioni. Nel 2010 il numero di blog ammontava a 152 milioni, con una crescente partecipazione sia da parte di individui, che di aziende (Kumar e Reinartz, 2018). Queste ultime

¹⁹ Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). *Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM*. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 5(1), 1-22.

hanno riconosciuto il potenziale di questo canale per interagire con i consumatori, comprendere le loro opinioni e promuovere prodotti e servizi. In particolare, i blog si sono dimostrati utili nelle decisioni di acquisto dei consumatori, grazie a recensioni e analisi dettagliate sui brand (Verna, 2010). Tuttavia, a partire dal 2014, l'uso dei blog da parte delle aziende ha iniziato a diminuire, spostandosi verso altre piattaforme.

E-mail

Nonostante l'abbondanza di canali esistenti, l'e-mail rimane uno degli strumenti di marketing più efficaci. La motivazione risiede nella sua capacità di acquisire clienti in modo più efficace rispetto, ad esempio, a Facebook e Twitter, e grazie anche alla frequente interazione degli utenti con la propria casella di posta (Boone, 2017). Questo contribuisce in maniera positiva all'aumento del ROI, ragione per cui le aziende continuano ad incrementare gli investimenti su questo strumento.

Ad ogni modo per mantenere alto il loro valore, le imprese devono ingegnarsi con strategie di personalizzazione dei contenuti e ottimizzazione della frequenza degli invii.

Uno studio condotto da Kumar, Zhang e Luo (2014) ha evidenziato che la frequenza e la qualità dei contenuti delle campagne e-mail hanno un impatto significativo sulla decisione dei clienti di aderire o meno a un programma di marketing via e-mail.

Superata una certa soglia, però, l'effetto positivo tende a invertirsi. Inoltre, allineare i contenuti alle preferenze dei clienti è fondamentale per massimizzare i benefici.

Social Network

Le piattaforme di social networking hanno trasformato il modo in cui le persone socializzano e le aziende interagiscono con i consumatori. I social media offrono molteplici benefici alle aziende, tra cui la capacità di identificare micro-segmenti di consumatori, avviare dialoghi diretti e costruire consapevolezza del marchio. Uno studio del 2014 ha evidenziato che il marketing sui social media è efficace al 37% per la fidelizzazione dei clienti, posizionandosi subito dopo l'email marketing (Deal, 2014).

I social network, un tempo considerati solo una tendenza passeggera, in realtà hanno dimostrato di essere dei mezzi di comunicazione cruciali, capaci di realizzare benefici significativi, pur mantenendo il carattere evolutivo. Inoltre, i venditori con competenze sui social media hanno sei volte più probabilità di superare i propri obiettivi di vendita rispetto ai colleghi meno esperti (Biro, 2015).

Podcast

Negli ultimi anni si è assistito ad un aumento significativo dei podcast: già nel 2016, infatti, il 17% degli americani sopra i 12 anni ascoltava almeno un podcast al mese, rispetto al 9% del 2008 (Perlberg, 2016).

Tuttavia, la difficoltà nel misurare il ritorno sull'investimento e l'elevato costo degli annunci, frena ancora molti marketer nell'investire massicciamente in questo mezzo. È innegabile che vi sia un potenziale, ma le aziende devono affrontare sfide significative, come la selezione dei canali giusti e la creazione di contenuti rilevanti per il pubblico target.

Applicazioni mobile

Le applicazioni mobile hanno conquistato una porzione crescente del tempo degli utenti, con una crescita del 58% nell'utilizzo complessivo nel 2015. Sebbene tale incremento sia rallentato nel 2016, il tempo speso su queste piattaforme è aumentato del 69% (Kumar e Reinartz, 2018). Di conseguenza si sono aperte opportunità di marketing significative per aziende come Apple e Android.

Le applicazioni mobile consentono alle aziende di soddisfare segmenti specifici di clienti, offrendo al contempo strumenti personalizzati e utili. Tuttavia, l'aumento del numero di applicazioni pone la sfida di mantenere aggiornati i contenuti e garantire la pertinenza delle offerte.

Video virali

Oggi i video virali costituiscono un potente strumento di comunicazione e di marketing. Infatti, l'obiettivo dei marketer è la creazione di contenuti condivisibili, in grado di favorire la brand awareness (Kumar e Reinartz, 2018).

Con l'aumento delle velocità di Internet e il trasferimento di fondi pubblicitari dai media tradizionali a quelli digitali, i video virali continueranno a rappresentare una componente cruciale delle strategie di marketing.

Social Coupon

Si tratta di siti di offerte giornaliere online, che hanno trasformato il modo in cui i consumatori cercano soluzioni per risparmiare e le aziende acquisiscono clienti. I social coupon sono stati resi popolari da piattaforme come Groupon e RetailMeNot. Uno studio del 2014 ha rivelato che il 63% dei consumatori è motivato a effettuare un acquisto grazie ai codici promozionali (Kumar e Reinartz, 2018). Con l'aumento del numero di utenti interessati, stimati a 121,3 milioni negli Stati Uniti nel 2015, questa tendenza continuerà a crescere, rappresentando un elemento cruciale per le strategie di marketing future.

Data l'ampia varietà di canali disponibili, appena citati, il panorama del marketing è stato ridefinito dall'interazione tra consumatori, creando uno spazio di dialogo noto come Consumer-to-Consumer (C2C). Questo fenomeno ha trasformato le conversazioni tra utenti in un vero e proprio portale di marketing, in cui le aziende non si limitano più a comunicare direttamente con i consumatori, ma cercano di inserirsi nelle discussioni già in atto. Si tratta, dunque, di un'evoluzione cruciale, dal momento che il potere si sta spostando verso i consumatori, che non solo

condividono informazioni, ma influenzano anche le decisioni di acquisto dei loro pari. Di conseguenza, le imprese hanno difficoltà nel monitorare e controllare il contenuto generato dagli utenti. A tal proposito A.G. Lafley, ex CEO di Procter & Gamble, si esprime affermando che è un cambiamento che le aziende devono accettare se vogliono rimanere competitive (Kumar e Reinartz, 2018). Questa tendenza implica una necessaria revisione delle strategie di Customer Relationship Management.

Il primo passo fondamentale è l'ascolto: captare e analizzare le conversazioni dei consumatori consente di raccogliere informazioni cruciali sulla percezione del brand al fine di migliorarla, evitando le gravi conseguenze derivanti dall'ignorare i feedback dei clienti. Infatti, alcuni studi indicano che il 96% dei clienti insoddisfatti non comunica direttamente il proprio malcontento alle aziende, ma lo condivide con almeno quindici persone, amplificando così l'impatto negativo sul marchio (Kumar e Reinartz, 2018).

Oltre all'ascolto attivo, è importante definire uno scopo reciproco, ovvero identificare chiaramente il motivo per cui le imprese scelgono di essere presenti sui social media e, come questa presenza, possa apportare valore sia ai consumatori sia a loro stesse.

Infine, la trasparenza, insieme alla rilevanza, rappresenta il terzo pilastro per il successo delle strategie di Social CRM. I consumatori, soprattutto i Millennials, desiderano interazioni dirette e autentiche con i brand. In questo contesto, il

marketing non deve limitarsi a vendere prodotti, ma deve informare, coinvolgere e creare valore.

Tuttavia, l'efficacia delle strategia di Social CRM, non si basa solo sulla scelta degli strumenti disponibili, ma anche, e soprattutto, sulla creazione di una piattaforma sociale adattabile, che si basi su un concetto e una strategia sostenibili piuttosto che su implementazioni a breve termine. Piattaforme come Facebook, Twitter e LinkedIn sono in continuo cambiamento e, focalizzarsi solo su di esse, significherebbe rischiare di rimanere indietro (Kumar e Reinartz, 2018).

In definitiva, il successo di una strategia di Social CRM dipende dall'abilità delle aziende di combinare ascolto, definizione di uno scopo reciproco e trasparenza, con la creazione di piattaforme sociali flessibili e adattabili. Solo così sarà possibile costruire relazioni autentiche e durature con i consumatori, rispondendo alle loro esigenze in un contesto in continua evoluzione.

3.2.3 Internet of Things

L'Internet of Things rappresenta una rivoluzione tecnologica che ridefinisce il rapporto tra dispositivi fisici e l'ambiente digitale. Infatti, grazie a sensori, processori e software avanzati, l'IoT è in grado di far interagire gli oggetti tra di loro, scambiandosi i dati in modo autonomo e creando una rete interconnessa che pervade ogni aspetto della vita quotidiana (Hashem, 2021).

Questa interconnessione non si limita alle applicazioni in ambito domestico o industriale, ma si estende anche al settore del marketing. Tutto ciò consente di creare esperienze su misura che rafforzano la relazione tra consumatore e marchio, aumentando sia l'adozione che la fedeltà al prodotto. In particolare, tali oggetti vengono adoperati allo scopo di realizzare targeting personalizzato, pubblicità basata sulla posizione e campagne interattive (Ahlemeyer-Stubbe e Müller, 2020). Un esempio emblematico dell'impatto dell'IoT nel marketing è rappresentato dai messaggi promozionali in tempo reale, che sfruttano la posizione GPS del cliente per fornire informazioni contestuali, come sconti, offerte o eventi locali (Trivedi e Malik, 2021). Questi approcci non solo ottimizzano i tassi di conversione, ma permettono ai marketer di sviluppare strategie basate su dati concreti, che tengono conto di comportamenti di ricerca, abitudini di consumo e preferenze individuali (Tariq et al., 2020).

È evidente, dunque, che trovandosi nelle prime fasi, del suo pieno sviluppo, nel settore del marketing, tale approccio necessita di continui perfezionamenti e investimenti (Hashem, 2021). Viene stimato che ci saranno 41,6 miliardi di dispositivi IoT connessi, ovvero almeno cinque dispositivi intelligenti per persona sulla Terra, entro il 2025²⁰.

²⁰ La stima è stata effettuata da IDC, principale società di market intelligence, servizi di advisory ed eventi nell'ambito ICT.

Nonostante ciò, il vero valore risiede nella connessione tra dispositivi intelligenti e sistema CRM: le imprese che approfittano delle enormi quantità di dati prodotte dall'IoT, incanalandole nel CRM, possono trasformare la customer experience in modo radicale.

Prima dell'avvento dell'IoT, i problemi tecnici venivano risolti in modo piuttosto macchinoso: il cliente doveva descrivere il guasto all'operatore, il quale avrebbe cercato di risolverlo da remoto. In caso di complicazioni, si provvedeva a fissare un intervento tecnico, con annessi rischi di ritardi e incomprensioni. Oggi, invece, grazie all'integrazione dei dispositivi intelligenti con il CRM, si applica un nuovo approccio. Monitorando le prestazioni dei prodotti tramite l'istallazione di sensori, gli operari possono individuare in tempo reale e, addirittura, prima del cliente eventuali anomalie. Di conseguenza, il sistema CRM è in grado di segnalare il problema automaticamente, aprire un ticket di assistenza, ordinare le parti necessarie e programmare l'intervento di un tecnico, il tutto senza che il cliente debba fare alcuna richiesta. Questo modello proattivo migliora l'efficienza del servizio, aumentando la soddisfazione del cliente, e riduce tempi e costi, evitando interventi non necessari e ottimizzando l'allocazione delle risorse.

3.2.4 AI e machine learning

Parallelamente, il marketing data-driven viene supportato da altre tecnologie potenti, come l'intelligenza artificiale, la realtà aumentata e quella virtuale.

L'AI si distingue per la possibilità di fornire ai sistemi CRM la capacità di eseguire compiti molto complessi, spesso superiori alle capacità umane, come, ad esempio, l'elaborazione delle immagini, il riconoscimento vocale e il processo decisionale basato sui dati (Cloarec, 2022). Ormai, queste tecnologie, si configurano come degli strumenti indispensabili per comprendere a fondo i target di riferimento, agevolando i professionisti del marketing nella gestione e interpretazione di dati raccolti da una vasta gamma di fonti (Shi et al., 2022).

All'interno del vasto panorama dell'intelligenza artificiale, vi è un particolare sottoinsieme che merita particolare attenzione: il machine learning. Questa tecnologia si focalizza sullo sviluppo di algoritmi capaci di apprendere dai dati e adattarsi in modo autonomo, replicando il processo di apprendimento umano (Kadyrov e Ignatov, 2019). Il vantaggio derivante dal suo utilizzo è l'implementazione di un approccio pragmatico e omnicomprensivo: le aziende possono, così, effettuare analisi predittive circa le tendenze future e sviluppare strategie proattive, migliorando la loro capacità di rispondere alle aspettative attuali e future dei consumatori. Inoltre, adottare l'AI significa che la valutazione delle opportunità di business avviene autonomamente, senza il supporto dell'intuito umano. Gli algoritmi analizzano i comportamenti d'acquisto, comprendono i trigger

decisionali e assegnano automaticamente un punteggio ai lead in base alla probabilità di conversione. In questo modo, i margini di errore sono scarsi e i processi decisionali velocizzati.

A basarsi sull'Intelligenza Artificiale sono anche i chatbot, ovvero dei programmi informatici progettati per simulare conversazioni con gli utenti. Essi non si limitano a rispondere alle domande frequenti, ma svolgono molte altre attività: essi possono raccogliere feedback, condurre sondaggi, fornire suggerimenti di prodotti e supportare gli utenti nelle fasi post-acquisto. Si tratta, dunque, di strumenti altamente funzionali per il servizio clienti, l'e-commerce, il marketing e le vendite, in grado di offrire risposte immediate in qualsiasi momento della giornata.

Dal punto di vista aziendale, invece, i chatbot agiscono come assistenti virtuali al servizio dei dipendenti, fornendo insight in tempo reale, suggerendo le migliori azioni da intraprendere e semplificando il lavoro operativo.

Infine, per quanto riguarda la realtà aumentata e la realtà virtuale, si può affermare come esse stiano progredendo nel ridefinire la customer experience. Nello specifico, la VR crea ambienti digitali in cui gli utenti possono immergersi completamente, utilizzata, ad esempio, per tour virtuali di case o automobili prima dell'acquisto; mentre l'AR, sovrapponendo elementi virtuali al mondo reale e arricchendo così la percezione della realtà, trova impiego nella prova virtuale di abiti, accessori o trucco. Questi sono solo alcuni degli esempi di applicazione di

queste tecnologie, il cui uso è notevolmente esteso se si considera la loro integrazione ai sistemi CRM, finalizzata a migliorare il coinvolgimento dei clienti e differenziare la loro offerta.

Pertanto, integrare queste innovazioni al proprio CRM è sinonimo di ottimizzazione dei processi e di successo a lungo termine.

3.3 SOLUZIONI CONSOLIDATE NEL MERCATO CRM

Nei successivi paragrafi si esploreranno, in modo chiaro e approfondito, le principali soluzioni offerte dal mercato dei CRM, pensate per le imprese alla ricerca di piattaforme che le possano supportare nella gestione delle relazioni con i clienti. In particolare, si analizzeranno la natura, le funzionalità chiave, i punti di forza e un caso rappresentativo, che ne evidenzia il successo.

3.3.1 Salesforce

Salesforce, azienda specializzata nelle soluzioni di CRM, è stata fondata nel 1999. Pioniera nel campo del CRM basato su cloud, la società ha rivoluzionato la gestione dell'interazione tra impresa e cliente, agevolandone anche la fidelizzazione. Motivo per cui, oggi, viene riconosciuta come una delle principali aziende nel settore della tecnologia cloud.

I valori su cui l'azienda si fonda sono la fiducia, l'innovazione, il successo dei clienti e l'uguaglianza. Infatti, fin dalla sua fondazione, Salesforce si è distinta come una Customer Company²¹. Ciò vuol dire che le decisioni aziendali sono sempre guidate dall'obiettivo di mettere il cliente al centro e costruire dei ponti tra le aziende e i clienti. La sua mission, dunque, è creare delle connessioni significative in grado di favorire il successo reciproco. Indipendentemente dai cambiamenti tecnologici e sociali, l'attenzione verso il cliente rimane inalterata, riconoscendo il ruolo cruciale della fiducia e dell'innovazione per garantire esperienze di alto livello.

Salesforce progetta soluzioni per aiutare le organizzazioni, di tutte le dimensioni, ad avere una visione a trecentosessanta gradi del cliente, fornendo gli strumenti per poter fruire di dati unificati e poter utilizzare applicazioni CRM avanzate per vendite, assistenza, marketing, commercio e IT. Infatti, Customer 360 non rappresenta un singolo prodotto, bensì una strategia, un ecosistema, che funge da collante per connettere e coordinare le varie soluzioni Salesforce. Esso consente la raccolta, l'integrazione e, dunque, la sincronizzazione, dei dati provenienti da tutti i punti di contatto aziendali, offrendo così una visione unica e dettagliata di ogni cliente. Questo approccio consente di creare un'esperienza coerente e senza

²¹ Fonte: <https://www.salesforce.com/it/>

discontinuità e di personalizzare ogni interazione sulla base dei dati raccolti, ottimizzando le strategie aziendali.

Alcuni esempi di soluzioni, cui è possibile attingere affidandosi a Salesforce, sono elencati di seguito:

- Sales Cloud: è una piattaforma di gestione intelligente delle vendite. Abbandonando i tradizionali processi manuali e affidandosi all'integrazione dell'intelligenza artificiale, è possibile automatizzare le operazioni, ottimizzare i flussi di lavoro e migliorare la produttività del team commerciale. Con strumenti avanzati per la gestione di contatti, account e opportunità, oltre a previsioni di vendita accurate e report dettagliati, Sales Cloud fornisce dati in tempo reale per supportare decisioni strategiche rapide ed efficaci. Tutto è accessibile anche da mobile, offrendo una visione unificata del cliente e un monitoraggio costante delle vendite.
- Service Cloud: è un sistema di assistenza clienti basato sull'integrazione di call center, chatbot AI e servizi sul campo, attraverso cui le imprese possono monitorare le interazioni, tenere traccia di tutte le informazioni relative alle necessità dei consumatori, e, di conseguenza, rispondere tempestivamente a quelle esigenze. Inoltre, l'automazione dei flussi di lavoro basata sull'AI e le funzionalità di self-service riducono i tempi di risposta, migliorando l'esperienza complessiva del cliente. Il tutto accessibile anche da mobile per un servizio sempre operativo e reattivo.

- Marketing Cloud: alleata di un marketing sempre più intelligente e orientato ai risultati, è una soluzione applicata per migliorare l'engagement dei clienti, aumentare i lead qualificati e massimizzare il ROI. In particolare, essa consente di avere una visione completa del cliente, derivante dall'intersezione dei risultati derivanti dalle attività di email marketing, pubblicità digitale, customer journey mapping e automazione. Marketing Cloud sfrutta l'AI generativa per ottimizzare l'intero ciclo di vita delle campagne, dalla generazione di lead alla fidelizzazione, creando esperienze su misura e strategie di comunicazione efficaci per B2B e B2C.
- Commerce Cloud: facilita esperienze e-commerce personalizzate e fluide, grazie a un sistema di acquisto semplificato e una gestione avanzata degli ordini e dei pagamenti. Integrando AI, dati e CRM, questa piattaforma ottimizza l'intero customer journey, aumentando conversioni e fedeltà al marchio su tutti i canali, dal mobile ai social, fino ai negozi fisici.

Il comune denominatore delle sopracitate soluzioni è rappresentato dagli agenti AI autonomi, i quali vengono creati e personalizzati tramite la piattaforma Agentforce. Essi sono completamente integrati all'ecosistema Salesforce, il che permette loro di accedere ai dati del CRM e di eseguire azioni e flussi di lavoro all'interno del sistema, supportando dipendenti e clienti in ogni momento.

Le imprese che vogliono testarne la validità hanno accesso a dimostrazioni e starter suite, oltre che il costante supporto di un operatore sia tramite chat sia tramite telefonata.

In altri termini, la forza di Salesforce risiede nella sua flessibilità e scalabilità: non solo si adatta ad organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore, ma potenzia anche l'efficienza operativa tramite l'AI, democratizzando l'innovazione all'interno delle aziende. In tal senso, un caso emblematico è l'adozione di Salesforce da parte di Pirelli. L'adozione di un approccio innovativo che pone al centro il valore del dato, ha consentito allo storico produttore di pneumatici di evolvere dal tradizionale modello di vendita B2B all'avanzato B2B2C e, di conseguenza, di generare interazioni più fluide tra l'azienda, i rivenditori e i consumatori finali.

Quando Pirelli introdusse il celebre slogan “La potenza è nulla senza controllo”, si riferiva chiaramente ai suoi pneumatici ad alte prestazioni e protagonisti sia di Gran Premi, sia della mobilità quotidiana su strada. Oggi, ad avere il potere sono i dati, e l'innovazione digitale sta diventando un elemento chiave per mantenere il controllo nel mercato globale. In questo contesto, Salesforce gioca un ruolo fondamentale, aiutando Pirelli a sfruttare il potenziale dei dati per ottimizzare la propria strategia aziendale. Grazie all'integrazione delle tecnologie Salesforce, la “start-up con 150

anni di storia”²² attualmente è in grado di gestire in maniera più strutturata e automatizzata processi fondamentali come la logistica e la rete di distribuzione. L’1,8 milioni di ordini all’anno processati dall’azienda ne sono una testimonianza tangibile: attraverso la piattaforma TyreClub+²³, Pirelli garantisce un’esperienza di acquisto senza interruzioni, efficace per oltre 20.000 rivenditori in tutto il mondo. Inoltre, il passaggio al Cloud Computing ha permesso una riduzione del 31% delle emissioni di CO₂, rispetto ai precedenti sistemi on-premise, dimostrando come la digitalizzazione possa essere un alleato anche nella sostenibilità aziendale. Infine, con l’aiuto di Einstein 1²⁴, Pirelli ha le competenze per innovare continuamente, offrendo esperienze personalizzate e data-driven ai propri rivenditori e clienti finali, e per consolidare il proprio vantaggio competitivo nel settore.

3.3.2 HubSpot

HubSpot è un’azienda nata nel 2006 da un’osservazione circa il cambiamento del comportamento dei consumatori. Questo insight ha portato allo sviluppo del concetto di inbound marketing, su cui si basa l’intera filosofia dell’azienda. Essa si

²² Definita tale da Andrea Casaluci, CEO di Pirelli, in quanto continua a reinventarsi attraverso la tecnologia e l’innovazione.

²³ TyreClub+, basato su B2B Commerce Cloud, è il portale che Pirelli ha sviluppato per offrire ai rivenditori uno strumento, intuitivo e funzionale, per la gestione degli ordini e delle vendite. La piattaforma dà accesso rapido a prodotti, disponibilità, prezzi e promozioni, oltre a strumenti di marketing e analisi delle vendite. Inoltre, consente la prenotazione online degli appuntamenti, migliorando l’efficienza e riducendo le chiamate.

²⁴ Einstein 1 è il motore di intelligenza artificiale di Salesforce.

distingue per un approccio strutturato e strategico, sia nei prodotti sia nella cultura aziendale, orientato a realizzare una mission: “aiutare milioni di organizzazioni a crescere meglio”²⁵.

Tale obiettivo di crescita intelligente e sostenibile viene proposta da HubSpot, mettendo a disposizione una suite di strumenti integrati che ottimizzano l’esperienza del cliente e migliorano la gestione delle relazioni aziendali. Inoltre, gli sviluppi degli ultimi tempi, hanno condotto l’azienda a sfruttare l’AI e il suo Smart CRM, per supportare le aziende nell’ottimizzazione delle interazioni con i consumatori, nella generazione di un ROI soddisfacente in tempi brevi e nella trasformazione della soddisfazione dei clienti in vantaggio competitivo.

Anche HubSpot, come Salesforce, offre la possibilità di avere delle dimostrazioni dei prodotti offerti, come ad esempio Content Hub o Operations Hub²⁶. Il primo è un software all-in-one per la creazione, la gestione e la distribuzione di contenuti, progettato per agevolare i professionisti del settore, nell’attività di personalizzazione delle varie fasi del customer journey. Content Hub è in grado di generare contenuti dinamici e su misura volti ad un obiettivo più ampio, ovvero creare un’esperienza efficace e memorabile per il pubblico. Nello specifico tale obiettivi sono raggiungibili grazie all’integrazione di AI e dati CRM, combinati a

²⁵ Si intende l’allineamento del successo dell’impresa con il successo dei propri clienti, in un’ottica di win-win.

²⁶Fonte:https://www.hubspot.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA74G9BhAEEiwA8kNfpfDXk86EuRxxPsEC53kSDSuixxfEcg0UdBpBqzVD3Mg91oQwtmGrFBoCvO0QAvD_BwE

strumenti di analisi avanzata, SEO e test A/B. Tra le funzionalità principali, vi è la creazione automatizzata di blog post, casi studio e contenuti multiformato, oltre alla gestione centralizzata di asset come video, podcast e pagine web grazie a un CMS²⁷ scalabile.

Mentre il secondo, ovvero l'Operations Hub, nasce in risposta all'esigenza di gestire dati e processi di un'organizzazione in espansione. Il rischio è che essi possano frammentarsi e portare ad una riduzione dell'efficienza, ma grazie a tale piattaforma unificata, vi è la sincronizzazione, la pulizia e l'organizzazione dei dati aziendali. L'integrazione di tali funzionalità con il CRM di HubSpot, permette anche l'automazione dei processi aziendali, i cui vantaggi sono il miglioramento della qualità dei dati e la garanzia di un flusso di informazioni sempre aggiornato e coerente tra tutti i sistemi utilizzati. Inoltre, l'adozione di questa soluzione consente non solo di ridurre il rischio di errori, e di conseguenza di attriti, ma anche di migliorare il processo decisionale, poiché alcune funzionalità, come reporting avanzato o creazione di set di dati personalizzati, aiutano le aziende a trasformare i dati in insight strategici, garantendo decisioni rapide e informate.

Nel panorama delle soluzioni di gestione delle relazioni con i clienti, HubSpot si differenzia dai competitors per la combinazione di completezza, accessibilità e

²⁷ CMS è l'acronimo di Content Management System.

innovazione. Infatti essa è un ecosistema integrato che riunisce strumenti marketing, vendite, assistenza clienti e gestione dei contenuti in un'unica soluzione, offrendo anche la possibilità di accedere ad alcuni tools in maniera gratuita. Tale accessibilità riflette lo scopo di rendere l'uso del software, intuitivo e alla portata di chi è privo di esperienza con sistemi di questo tipo. Infine, HubSpot si distingue per l'automazione intelligente grazie a Breeze. Quest'ultimo è il suo motore AI, grazie al quale il CRM viene abilitato a ottimizzare numerosi processi aziendali, riducendo il carico di lavoro manuale. Questa combinazione di caratteristiche lo rende un CRM versatile, innovativo e orientato al futuro.

A testimonianza di quanto appena espresso, si riportano alcuni numeri in merito al successo che si ottiene mediante l'implementazione di HubSpot²⁸. I dati confermano il suo impatto positivo: dopo soli sei mesi di utilizzo, le imprese che adottano HubSpot registrano un aumento del 107% nel numero di lead generati, una crescita del 35% nei contratti chiusi e un incremento del 28% nel tasso di risoluzione dei ticket di assistenza. L'efficacia della piattaforma traspare anche nelle opinioni dei professionisti del settore. Un'indagine recente evidenzia che il 76% dei responsabili marketing ha osservato un notevole miglioramento nei tassi di conversione, mentre l'84% dei sales manager ha riscontrato un incremento della qualità dei lead. Anche il settore dell'assistenza clienti ha beneficiato dell'adozione

²⁸ I dati sono stati tratti dal Report ROI disponibile sul sito web di HubSpot.

del CRM di HubSpot: il 77% dei responsabili dei servizi ha evidenziato un aumento del Customer Lifetime Value, dimostrando come l'automazione e l'ottimizzazione dei processi possano tradursi in una maggiore fidelizzazione e valore complessivo del cliente.

Oltre ai miglioramenti nelle performance, sono visibili anche quelli in termini di ricavi e costi. In particolare il 75% degli utenti afferma che l'adozione della piattaforma ha contribuito ad aumentare il fatturato; al contempo, il 76% delle aziende riscontra un ROI positivo, confermando l'efficacia del CRM nel generare valore tangibile per il business. Per quanto riguarda i costi, invece, il risparmio medio associato all'implementazione della piattaforma di circa 100.000 dollari nei primi due anni, sottolinea non solo la convenienza economica del CRM, ma anche la capacità di supportare una crescita sostenibile, senza impattare negativamente sulle spese aziendali.

Dal punto di vista qualitativo, invece, si riportano alcune recensioni di clienti che hanno contribuito a classificarla come prima azienda di software al livello globale dai G2 Best Software Awards 2023²⁹:

- *HubSpot [Marketing Hub] ha molte fantastiche caratteristiche e funzionalità, e il modo in cui interagiscono tra loro le distingue dalla massa. Poiché abbiamo*

²⁹ Il G2 Best Software Awards è un riconoscimento annuale assegnato da G2, una delle principali piattaforme di recensioni per software B2B. Questi premi celebrano le migliori aziende e i migliori prodotti software a livello mondiale, basandosi su recensioni autentiche e tempestive fornite da utenti reali.

più unità aziendali all'interno del nostro singolo account HubSpot, il sistema è così flessibile che posso far sì che tutti utilizzino la stessa piattaforma e generino programmi completamente diversi, statici e automatizzati – Megan B., Mid-Market (51-1000 dipendenti).

- *Essere un sistema integrato all-in-one è uno dei migliori vantaggi di HubSpot [Sales Hub], insieme all'analisi. HubSpot potenzia anche il monitoraggio e la conversione, il che aiuta a creare buone previsioni per il team – Shreya, Enterprise (> 1000 dipendenti).*
- *HubSpot [Service Hub] ci ha permesso di sostituire molte app diverse. La knowledge base, l'accademia, la chat, i flussi di lavoro, i ticket e altre funzionalità supportano bene il nostro flusso. E adoriamo il team di supporto HubSpot, molto reattivo e disponibile! – Dennis M., Piccola impresa (50 o meno dipendenti).*

3.3.3 Adobe Marketo Engage

Marketo, è un software di marketing automation basata sull'intelligenza artificiale, fondato nel 2006 e acquisito da Adobe nel 2018, rientrando nella suite Adobe Experience Cloud sotto il nome di Marketo Engage. Quindi, non si tratta di un CRM, ma di un software che può essere integrato all'interno di una soluzione di gestione delle relazioni con i clienti. Molto spesso, infatti, Marketo Engage e

Salesforce vengono utilizzati in sinergia. La complementarità dei due strumenti consente di sincronizzare lead, contatti, account e opportunità, garantendo una comunicazione efficace tra il team di marketing e quello delle vendite, finalizzata a creare esperienze personalizzate sia online che offline. Inoltre, il carattere bidirezionale dell'integrazione, fa sì che ogni modifica effettuata in una delle due piattaforme, venga immediatamente riflessa nell'altra, assicurando una gestione fluida delle informazioni.

Riconosciuto per la sua capacità di esecuzione e per la sua visione d'insieme, Adobe Marketo Engage è stato nominato tra i Leader, insieme a Salesforce e HubSpot, nel report Magic Quadrant 2024 di Gartner sulle piattaforme di marketing automation B2B. Essere nominato tra i Leader, vuol dire essere riconosciuto come una soluzione in grado, non solo di realizzare bene la visione attuale, ma anche di competere efficacemente nel futuro. Tale posizionamento è ben visibile nel modo in cui Marketo Engage opera.

Scalabile e sicura, questa piattaforma è stata progettata per gestire e ottimizzare campagne su larga scala, lungo tutto il customer journey. In particolare, grazie a un hub centralizzato, è possibile coordinare le strategie di marketing su diversi canali, come posta elettronica, chat, webinar, o pubblicità digitale³⁰.

³⁰ Fonte: <https://business.adobe.com/it/products/marketo.html>

Uno dei vantaggi, offerti dall'implementazione di Marketo, è la capacità di raccolta e analisi dei dati, provenienti sia da fonti interne sia da fonti esterne, che consente di arricchire i profili dei clienti con insight dettagliati. In più, l'AI integrata e l'analisi predittiva permettono di creare dei segmenti di pubblico dinamici, adattando in tempo reale messaggi, contenuti e call to action per migliorare il tasso di engagement e massimizzare le conversioni.

Uno scenario di applicazione della piattaforma oggetto di studio, attiene all'engagement dei clienti durante tutte le fasi della relazione con l'impresa. Nel contesto attuale, non è più sufficiente convincere un cliente a comprare solo una volta: il vero successo, si ottiene quando si riesce anche a mantenere viva l'interazione, aumentando la fidelizzazione e il Customer Lifetime Value.

Marketo Engage non è uno strumento indirizzato solo ai B2C, ma anche ai B2B, permettendo ai team di marketing di creare esperienze su misura, grazie ai flussi di lavoro intelligenti. Per la precisione, il sistema analizza i comportamenti degli utenti, ovvero come essi abbiano interagito nei confronti di pagine web, e-mail o moduli compilati, e li inserisce in percorsi personalizzati, adattando le campagne sulla base del loro interesse e del loro livello di coinvolgimento. Ad esempio, se un cliente ha già acquistato un prodotto, Marketo suggerisce prodotti complementari o upgrade che potrebbero interessarlo, tramite strategie di cross-selling e up-selling. Tramite le funzionalità di Marketo, le aziende sono in grado di definire delle smart list per segmentare i clienti e, mediante trigger automatici, vengono attivate azioni

automatiche, come l'invio di un contenuto personalizzato o un'offerta esclusiva. Nello specifico, le variabili utilizzate per aumentare la pertinenza delle campagne, definite token, funzionano come tag, che attingendo dai database di Marketo, estrapolano le informazioni necessarie per aggiornare costantemente i vari profili e per personalizzare i diversi punti di contatto. Il tutto viene fatto nell'ottica che non vi siano forzature: il cliente deve essere accompagnato verso la conversione gradualmente e rispettando la fase in cui si trova.

Un altro aspetto fondamentale è che Marketo offre dashboard analitiche avanzate, le quali consentono di monitorare l'intero processo di engagement e capire quali strategie stanno realmente funzionando.

Un caso illustrativo di quanto appena detto è rappresentato dalla principale organizzazione di conservazione mondiale, WWF-Australia. Grazie ad Adobe Marketo Engage, essa è riuscita a rafforzare le relazioni con i sostenitori, aumentare le donazioni e creare campagne mirate sulle tematiche ambientali attuali. Il team di marketing ha abbandonato le e-mail di massa, a favore di campagne mirate e di contenuti dinamici su posta elettronica e social media, abbracciando così un marketing basato sulle emozioni e sulla personalizzazione. L'approccio data-driven fa sì che ogni utente riceva contenuti pertinenti, capaci di far evolvere una semplice curiosità iniziale, in un vero e proprio sostegno, attraverso l'adesione all'organizzazione e le donazioni. A tal proposito, Averil Case ha affermato: "Con Marketo Engage riusciamo ad ascoltare i nostri sostenitori e sostenitrici,

coinvolgerli con contenuti che li interessano, ringraziarli per i loro contributi e accompagnarli lungo un percorso che mostri l'impatto sul mondo delle loro donazioni”³¹.

Un esempio di successo è stata la campagna "Save the Koalas", che ha portato i sostenitori a inviare direttamente oltre 500.000 e-mail ai decisori politici, accelerando l'impatto delle loro richieste.

Inoltre, i risultati raggiunti dall'organizzazione no-profit tramite Marketo, riferiti all'anno precedente l'uso del software, sono stati: i tassi di apertura raddoppiati rispetto alle campagne tradizionali, il 50% in più di e-mail e programmi creati e l'aumento del 6% dei lead qualificati per il marketing. Output che dimostrano come la tecnologia e i dati possono fare la differenza in tutti i settori.

³¹ Averil Case, Digital Marketing Specialist presso WWF-Australia.

CAPITOLO 4 – CASE STUDY: LA PROSPETTIVA DI RAPSODOO

4.1 INTRODUZIONE AL CASO STUDIO

4.1.1 Domanda di ricerca

L'obiettivo di questo capitolo è indagare in che modo i sistemi CRM possano incidere sul vantaggio competitivo delle imprese, adottando una prospettiva innovativa: quella dei provider di tali soluzioni. Tradizionalmente, gli studi sul CRM si concentrano sulle imprese utilizzatrici, approfondendone i benefici e le sfide connesse alla loro implementazione interna. Tuttavia, i provider di CRM rappresentano un osservatorio privilegiato, in quanto avendo esperienze dirette con molteplici clienti appartenenti a settori diversi, ed essendo direttamente coinvolti nei processi di progettazione, personalizzazione e implementazione del sistema, possono offrire una visione più ampia di questo fenomeno. Sono imprese con una copertura geografica estesa: servono una clientela diversificata, distribuita su più paesi e mercati internazionali. Avere una presenza globale consente loro di interagire con clienti appartenenti a diverse culture, fusi orari e contesti economici, adattando la propria offerta alle specifiche esigenze di ciascun mercato.

In questo contesto, avere una esperienza di tale tipo, consente ai provider di soluzioni CRM di avere una conoscenza approfondita delle dinamiche aziendali e delle best practise per la gestione delle relazioni con i clienti. Di conseguenza, possiedono gli strumenti e le conoscenze per poter offrire soluzioni mirate, migliorando la customer experience e supportando le strategie data-driven.

Dunque, adottare il punto di vista dei fornitori presuppone un duplice vantaggio. Da un lato, permette il superamento della frammentazione propria dell'analisi aziendale, focalizzata su singoli casi, consentendo invece di individuare trend più ampi, best practice trasversali e fattori chiave che determinano il successo dell'adozione o del passaggio ad un CRM più efficiente. Dall'altro lato, offre l'opportunità di comprendere come i fornitori stessi, interpretino il ruolo strategico dei sistemi CRM, quali funzionalità e innovazioni ritengano fondamentali per creare valore competitivo e in che modo, la loro esperienza con diversi clienti, possa offrire insight rilevanti sull'evoluzione del settore.

In definitiva, il fulcro dell'analisi consiste nel verificare l'ipotesi secondo cui il CRM possa effettivamente generare dei benefici alle imprese, ove sia concepito come vero e proprio hub di dati e non più come un semplice strumento operativo. Inoltre, l'indagine mira a identificare le condizioni e le pratiche che ne massimizzano l'efficacia e ad approfondire il ruolo crescente dell'intelligenza artificiale nell'evoluzione di queste tecnologie.

4.1.2 Metodologia

Tenuto conto della domanda di ricerca e della scelta di prospettiva, si adotta una metodologia di tipo qualitativo. In particolare, ci si concentra sul caso studio, di cui l'azienda fornitrice Rapsodoo è protagonista, al fine di comprendere il ruolo

strategico delle tecnologie CRM nel supportare le imprese clienti nel miglioramento delle loro performance competitive. L'adozione di tale metodologia consente di approfondire il fenomeno in maniera dettagliata ed esplorativa, permettendo di evidenziare non solo i benefici tangibili derivanti dall'uso del CRM, ma anche le condizioni e le pratiche che ne determinano il successo.

Seguendo questa logica, è stata condotta un'intervista semi-strutturata (si veda *Allegato 1*) con i rappresentanti di Rapsodoo, in particolare con il CTO dell'azienda, Andrea Colangelo. Durante il colloquio, è stata data particolare attenzione ad alcuni casi d'uso concreti, in cui l'azienda ha implementato soluzioni CRM per le proprie imprese clienti. L'inclusione dei casi d'uso, rappresenta un elemento cruciale per comprendere l'impatto reale del CRM nei contesti aziendali. Essi forniscono evidenze empiriche, che permettono di contestualizzare l'implementazione della tecnologia e di analizzare le modalità attraverso cui tale sistema può effettivamente migliorare la gestione delle relazioni con i clienti, ottimizzare i processi interni e favorire la crescita aziendale. Analizzando e comparando scenari concreti, è possibile identificare pattern ricorrenti, e, di conseguenza, best practice replicabili in altri ambiti, e di evidenziare gli ostacoli più comuni che le imprese devono affrontare.

Inoltre, tale modalità di raccolta dati consente di esplorare in profondità il tema, lasciando all'intervistato la possibilità di articolare le proprie risposte in modo

libero, offrendo dichiarazioni articolate e riflessioni su aspetti non necessariamente previsti dalle domande iniziali.

Lo step successivo alla raccolta, consiste nell'analisi delle risposte e delle esperienze dirette offerte dal provider, che contribuiscono a chiarire il ruolo del CRM. Nello specifico, si identificano i principali temi, i quali vengono confrontati con la letteratura esistente, al fine di validare o ampliare il quadro teorico, evidenziando le condizioni specifiche in cui il CRM può effettivamente rappresentare un driver strategico per le imprese.

Grazie a questa metodologia, è possibile costruire un'analisi dettagliata che non si limita alla descrizione dei sistemi CRM o all'illustrazione di esperienze isolate, ma approfondisce il loro impatto in contesti aziendali reali, offrendo un quadro chiaro delle dinamiche in atto e delle possibili evoluzioni future.

Infine, nella parte conclusiva dedicata alla discussione e al confronto con la letteratura, i risultati emersi saranno presentati in forma schematica. A questo punto della trattazione, l'inserimento di una rappresentazione visiva, permetterà di sintetizzare gli elementi chiave evidenziati nei diversi use case. Questa lettura critica e sintetica dei dati mira a fornire un contributo utile, per sottolineare la presenza di correlazioni significative tra le variabili considerate, quali l'influenza di un determinato aspetto su un altro, offrendo così una visione più strutturata e approfondita dell'impatto del CRM nelle aziende.

4.1.3 Rapsodoo: profilo e rilevanza per la domanda di ricerca

Rapsodoo, è un'azienda specializzata nello sviluppo e nella fornitura di soluzioni digitali personalizzate, progettate per semplificare e ottimizzare la gestione aziendale. In qualità di Gold Partner Odoo, forniscono sistemi intuitivi, completi e altamente customizzati. Odoo è un'azienda belga divenuta un punto di riferimento globale del settore, con uffici in diversi paesi, tra cui Stati Uniti, India, Cina e Italia, conta, oggi, oltre 12 milioni di utenti attivi.

L'impiego di Odoo, permette a Rapsodoo di fornire un software modulare e scalabile, in grado di gestire con efficienza attività come contabilità, vendite, CRM, e-commerce, magazzino e molto altro, eliminando la necessità di affidarsi a molteplici fornitori di software. L'azienda si distingue per una visione centrata sul cliente e sulla sua crescita a lungo termine, attraverso strumenti tecnologici avanzati.

Rapsodoo appartiene, inoltre, a Symphonie Prime, un gruppo internazionale e multidisciplinare, composto da aziende tech e digital. In linea con la filosofia di tale gruppo, l'azienda punta a costruire un ecosistema digitale collaborativo, basato sulla condivisione del valore tra talenti e imprenditori visionari.

Rapsodoo si propone come un partner strategico per i propri clienti, inteso non solo come provider di soluzioni software, ma anche come realtà che accompagna i clienti in ogni fase del percorso di digitalizzazione. Dal primo contatto all'installazione

del sistema, dalla personalizzazione al supporto post-vendita, l'azienda assicura un servizio su misura che garantisce il massimo valore dalle soluzioni Odoo.

I motivi alla base della scelta di tale provider come caso studio, per condurre la ricerca, sono diversi. Innanzitutto, Rapsodoo rappresenta una prospettiva significativa, poiché l'azienda si distingue per l'ampia varietà di settori in cui opera, garantendo soluzioni di gestione a imprese di diversa dimensione, dalle PMI fino a grandi aziende di rilievo internazionale. Tale eterogeneità permette di analizzare quale sia l'impatto dei prodotti che offre, su contesti molto diversi tra di loro, che spaziano dai servizi alla manifattura, dalle assicurazioni all'e-commerce, sia puro che omnicanale, fino alle utilities e alle telco. La capacità di adattarsi a esigenze di natura diversa e di fornire strumenti digitali efficaci a realtà strutturate e complesse, dimostra l'affidabilità e la scalabilità delle soluzioni offerte.

Allo stesso modo, gli anni alle spalle, le molteplici esperienze raccolte e l'elevato numero di casi attualmente seguiti da Rapsodoo, conferiscono a questo caso studio la possibilità di effettuare uno spaccato piuttosto ampio del settore. Tra le esperienze, figurano, ad esempio, le collaborazioni con diversi enti pubblici, tra cui i ministeri, la Ragioneria dello Stato e la Biblioteca Apostolica Vaticana, per l'implementazione di sistemi ERP e CRM con requisiti di sicurezza avanzati. Infatti, trattandosi del settore della pubblica amministrazione, vi sono precisi vincoli normativi, i quali spingono l'adozione di soluzioni personalizzate, che

prevedono l'uso di cloud privati e accessi riservati, piuttosto che infrastrutture pubbliche tradizionali.

Rapsodoo semplifica la gestione delle imprese e delle persone a trecentosessanta gradi con un unico software, rimanendo accessibile e intuitivo. Essendo uno dei principali partner di Odoo in Europa, ha acquisito una conoscenza approfondita, spendibile in diversi contesti normativi e di mercato. Infatti, grazie alla sua presenza in Italia, Svizzera, Spagna e Germania, arricchisce la ricerca da un punto di vista comparativo.

Un ulteriore elemento responsabile della scelta di tale realtà come oggetto del caso studio, come precedentemente accennato, è la sua appartenenza ad un ecosistema più ampio, Symphony Prime. La connessione a tale gruppo le garantisce un accesso a risorse e competenze di alto livello. Tra i partner principali troviamo Bit2win, leader nel Gartner Magic Quadrant per la sua soluzione CPQ e specializzata in Engage Platform per la gestione delle vendite omnicanale; Hoverture, focalizzata sulla digital transformation e sui big data per supportare le aziende nell'adozione di tecnologie avanzate; Ydea, un'agenzia digitale che combina creatività, marketing e tecnologia per offrire esperienze digitali di alto impatto; Seedble, che sviluppa organizzazioni innovative e resilienti.

L'insieme di questi fattori rendono Rapsodoo un caso studio di particolare rilevanza per questa tesi, in quanto il connubio tra esperienze e partnership contribuisce al

dibattito in corso sull'evoluzione dei sistemi di gestione aziendale, fornendo una prospettiva concreta e supportata da casi d'uso reali e diversificati.

4.2 ELABORAZIONE DEI DATI RACCOLTI

4.2.1 Target e tipologie di CRM

Le soluzioni ERP e CRM offerte da Rapsodoo, basate sulla piattaforma di origine belga, Odoo, si rivolgono ad imprese di diversa dimensione, coprendo un ampio spettro di settori. Questi ultimi spaziano dai servizi alla manifattura, dall'e-commerce alle assicurazioni. Infatti, la filosofia che guida l'azienda è che qualsiasi impresa, indipendentemente dal settore di appartenenza, possa beneficiare dell'adozione di un ERP e di un CRM. Per tale motivo, oltre alla fornitura del software, l'azienda affianca i propri clienti con servizi di consulenza tecnica, per comprendere a fondo i pain points e i fattori di change management su cui concentrarsi, per garantire la piena efficienza dell'uso dei sistemi.

Tuttavia, la strategia aziendale di Rapsodoo sta evolvendo con una visione più ampia e ambiziosa. Essendo parte di Symphonie Prime e, di conseguenza, avendo a disposizione risorse finanziarie e tecnologiche di alto livello, l'azienda sta lavorando attivamente per espandere ulteriormente l'uso di Odoo nei settori delle utilities e delle telecomunicazioni. Si tratta di un'iniziativa innovativa e complessa, poiché si fa riferimento a settori non tradizionalmente legati alle PMI. Supportare

aziende di grandi dimensioni, spesso società per azioni quotate in borsa, con migliaia di dipendenti, richiede adattamenti tecnici e funzionali per rendere la piattaforma idonea alle esigenze di queste realtà strutturate.

Pertanto, attualmente, Rapsodoo opera su due principali filoni di mercato: da un lato, l'integrazione tradizionale per la categoria di aziende rientrante nelle PMI, dall'altro, una propria verticalizzazione specifica per le grandi imprese nei settori delle utilities e delle telco.

Nel lungo termine, l'azienda punta a un'evoluzione del proprio ruolo all'interno della filiera tecnologica: da integrator a vendor. Superando, quindi, il modello di implementazione, personalizzazione e integrazione di un software esistente, per assumere un ruolo più attivo: quello di un'azienda che sviluppa, vende e distribuisce un proprio software. In altre parole, un vendor non si limita a implementare soluzioni di terzi, ma crea un prodotto proprietario e lo commercializza su larga scala.

Per quanto riguarda l'approccio all'infrastruttura IT, negli ultimi anni, l'orientamento generale del mercato, si è spostato sempre più verso soluzioni cloud-based, che offrono maggiore scalabilità, riduzione dei costi di gestione e una gestione più efficiente delle risorse informatiche. Più svantaggiosa è, invece, la soluzione on-premise, con infrastrutture fisiche gestite direttamente dall'azienda cliente, costi elevati e rischi operativi legati alla manutenzione locale. Ad ogni

modo, esistono ancora alcune eccezioni: alcuni clienti, sebbene in minoranza, preferiscono mantenere un'infrastruttura su un cloud privato o sulle proprie infrastrutture. Tale preferenza si riscontra soprattutto nel settore della pubblica amministrazione, nella quale esistono vincoli normativi e requisiti di sicurezza stringenti, che impongono l'adozione di soluzioni personalizzate. Rapsodoo ha già collaborato con diversi enti pubblici, tra cui ministeri, la Ragioneria dello Stato e la Biblioteca Apostolica Vaticana. L'implementazione dei sistemi ERP e CRM in questi ambiti implica il rispetto di requisiti di sicurezza rigidi e avanzati. In questi casi, le soluzioni adottate devono rispettare precisi standard di conformità, prevedendo l'utilizzo di cloud privati e accessi riservati, piuttosto che infrastrutture pubbliche tradizionali.

Nel contesto generale, tuttavia, la quasi totalità dei clienti di Rapsodoo utilizza soluzioni cloud, sia per ragioni di efficienza che di affidabilità operativa. Il trend di digitalizzazione e l'evoluzione delle tecnologie aziendali rendono l'adozione del cloud una scelta quasi obbligata per le imprese che vogliono rimanere competitive nel mercato attuale.

4.2.2 Use cases: implementazione del CRM in diverse realtà aziendali

L'adozione di un CRM ex novo o la migrazione da un sistema preesistente può avvenire per differenti motivazioni e con livelli di complessità estremamente

variabili a seconda della dimensione e della struttura organizzativa dell'azienda. Di seguito verranno analizzati diversi use case rappresentativi, che evidenziano alcune delle problematiche più comuni e le strategie adottate per risolverle.

Nelle prime fasi di sviluppo, spesso le imprese gestiscono clienti e ordini in modo informale, impiegando strumenti semplici come e-mail o fogli Excel. Tuttavia, per una questione di scalabilità, tali strumenti, non risultano più sufficienti a gestire l'aumento del volume delle operazioni e, di conseguenza, si creano inefficienze e colli di bottiglia operativi. Una piccola impresa metallurgica rappresenta un caso emblematico di tale scenario: nonostante il successo commerciale, faticava a coordinare il flusso di ordini. L'assenza di un processo strutturato causava disorganizzazione, perdita degli ordini e difficoltà di tracciabilità. L'azienda stessa non era consapevole della necessità di un processo gestionale definito e centralizzato. L'intervento del provider di soluzioni CRM è stato indispensabile per analizzare e comprendere i reali bisogni aziendali e per proporre una riorganizzazione del modus operandi.

Quindi, questo caso testimonia come la necessità della prima adozione di un sistema CRM, derivi da un'esigenza di scalabilità, poiché il business cresce ma fatica a stare al passo con le operazioni quotidiane.

Diverso è, invece, il caso della ristrutturazione e dell'ottimizzazione di un CRM mal configurato. Infatti, un altro scenario tipico, è quello di imprese che possiedono

già un CRM, ma questo è stato implementato in modo errato, trovandosi così a fronteggiare problemi operativi più gravi rispetto alla situazione iniziale. Un esempio tangibile di questa circostanza è quello di un business operante nel settore dell'alta moda, sia tramite negozi fisici sia e-commerce. Pur avendo un fatturato elevato, pativa una gestione inefficace del magazzino e delle vendite. In particolare, i problemi principali includevano: una mancata sincronizzazione delle e-mail con i clienti, causando perdite di ordini; una gestione poco strutturata del magazzino, con difficoltà nell'aggiornamento delle giacenze tra store fisici ed e-commerce; e un inadeguato supporto alla fatturazione elettronica, fondamentale in seguito all'entrata in vigore delle normative italiane. Pertanto, per risolvere questa crisi, il partner esperto in soluzioni CRM, ha adottato un approccio basato su tre livelli paralleli. Innanzitutto, il titolare del business di moda è stato formato, mediante un training mirato a migliorare la gestione logistica e la visione strategica dell'azienda. In secondo luogo, si è provveduto agli interventi tecnici sul CRM: sono stati sistemati i bug ed effettuate correzioni di errori di configurazione e ottimizzazione, al fine di rimuovere l'origine di una customer experience, soprattutto post-sales, estremamente negativa (come la mancata partenza dei prodotti o le e-mail non lette). Infine, è stato intrapreso un percorso più funzionale, di vero e proprio change management, coinvolgendo attivamente il team per migliorare l'adozione del sistema e ridurre la resistenza al cambiamento.

L'implementazione di un sistema CRM non è una pratica confinata alla sola trasformazione dei processi aziendali e dell'infrastruttura tecnologica, bensì si estende anche alle risorse umane, generando su di esse un impatto significativo. Il personale, infatti, può trovarsi a dover affrontare cambiamenti radicali nelle proprie mansioni e nelle proprie abitudini, ormai consolidate nel tempo. La resistenza al cambiamento e, di conseguenza gli eventuali attriti, rappresentano un fenomeno naturale, soprattutto quando si tratta di modificare pratiche operative apprese e perfezionate nel corso degli anni. Per questo motivo, la gestione del cambiamento e la formazione del personale rappresentano elementi chiave per il successo del progetto. Inoltre, a tali pratiche di successo, si aggiunge anche la creazione di un ambiente di lavoro più ricettivo e proattivo nei confronti dell'innovazione.

Agendo sui tre fronti, l'azienda si è ripresa e ha registrato un incremento del 150% del fatturato in un anno, grazie a una maggiore efficienza nei processi di vendita e post-vendita.

Questo progetto racchiude tutti i problemi di implementazione di un CRM e che, tipicamente, sono tre: problemi tecnici, problemi di gestione dell'azienda, legati ai processi implementati tramite i CRM, i quali devono essere appositamente studiati e soprattutto il change management. Quest'ultimo rappresenta sempre la parte più delicata e complessa. Nel momento in cui tali questioni vengono affrontate opportunamente, l'adozione di un CRM o la migrazione ad uno migliore, più

competitivo, scalabile, può effettivamente dare dei grandi risultati, anche in termini di soddisfazione del cliente.

Un ulteriore esempio di evoluzione del CRM, coinvolge l'implementazione di nuove funzionalità per aumentare le opportunità di vendita e migliorare il customer care. A tale proposito, un caso significativo è quello di un noto brand di gioielli, il quale si è rivolto a Rapsodoo per integrare WhatsApp al proprio CRM, in modo da poter gestire sia la vendita che il supporto post-vendita. Pur essendo un'integrazione piuttosto semplice, essa ha permesso di aggiungere un nuovo canale di vendita, incrementando i lead del 20-30% in un anno, solo tramite quel mezzo. L'arrivo di un messaggio genera un lead sulla piattaforma Odoo, evidenziando che un utente ha scritto, di conseguenza, gli addetti ai lavori possono mandare delle risposte che vengono convogliate verso WhatsApp, nel quale si può condurre la trattativa. Inoltre, l'integrazione consente, non solo di facilitare le transazioni, poiché esse vengono effettuate direttamente via chat, con link di pagamento e scontrini digitali, ma anche di migliorare l'assistenza clienti, mantenendo lo storico delle conversazioni e velocizzando la risoluzione delle problematiche.

In una fase successiva, il brand ha sfruttato questa nuova infrastruttura per implementare campagne di marketing mirate, ad esempio suggerendo ai clienti che avevano acquistato un determinato prodotto ulteriori articoli correlati, attraverso strategie di up-selling e cross-selling.

Questo progetto rappresenta un'altra soluzione di tipo win-win: una semplice estensione del CRM esistente, ha permesso l'accesso a nuove opportunità di business, generando un incremento significativo delle vendite e garantendo un customer care più efficace e, perciò, creando un'esperienza utente più fluida e personalizzata.

Per concludere, un progetto attualmente in corso tra Rapsodoo e una grande azienda italiana nel settore delle utilities, riguarda l'implementazione di un CRM puro che gestisce oltre 300.000 clienti, destinati a diventare circa 1 milione nei prossimi anni. Tale CRM è stato implementato per la gestione dei clienti nelle tutele gradualistiche, dal momento che nel mercato elettrico, i vecchi contratti transitano al mercato libero. L'obiettivo di questa soluzione è automatizzare e integrare un sistema complesso che coinvolge diversi ambiti. In primo luogo i ministeri e le autorità di regolazione, come Arera, banche, servizio di misurazione dei contatori. In secondo luogo, la gestione di voltare, attivazioni, pagamenti di bollette e autoletture, disdette e reclami. Infine, il rispetto delle tempistiche e degli obblighi normativi, per evitare penali e disservizi.

Questa implementazione rappresenta una sfida significativa, poiché richiede un elevato livello di automazione e una gestione efficiente del change management. Nel settore delle utilities, infatti, anche una semplice modifica dell'interfaccia può

avere un impatto enorme sui 2.000 operatori di call center, rendendo cruciale un percorso strutturato di formazione e supporto all'adozione del nuovo sistema.

Pertanto, l'analisi di questi use case evidenzia tre temi ricorrenti: la necessità di cambiare per scalare e, al massimo, di ottimizzare quando non si vuole scalare; la fornitura di strumenti tecnici funzionanti; ma soprattutto l'attenzione al change management. La resistenza al cambiamento rappresenta sempre il passaggio più sensibile e che può generare attriti, in quanto le persone abituate a lavorare in un certo modo o a seguire determinati processi, hanno timore di cambiare.

Tali concetti si presentano in modo abituale e ciclico, in quanto i casi analizzati in questa sede e ulteriormente approfonditi nei prossimi paragrafi, non sono semplicemente situazioni isolate, bensì rappresentano realtà eterogenee, dei fili conduttori, appartenenti a contesti e mercati differenti, che tuttavia condividono le medesime problematiche. A conferma di ciò, il provider stesso, grazie alla sua esperienza maturata in diversi settori, evidenzia come queste sfide siano trasversali e si manifestino in scenari distinti, accomunati da dinamiche simili.

4.2.3 Tempistiche e metriche di valutazione

Dal momento in cui un'impresa decide di affidarsi a un CRM, deve considerare che il processo di implementazione può variare significativamente in termini di tempistiche, in quanto dipende dalla complessità del progetto. Allo stesso modo, le

metriche impiegate per valutarne i progressi e il successo, dipenderanno dagli obiettivi aziendali.

Le variabili responsabili della durata dell'adozione di un CRM o l'integrazione di funzionalità aggiuntive su uno già esistente, sono molteplici, tra cui la complessità dell'integrazione, il numero di utenti coinvolti, le personalizzazioni richieste e la necessità di formazione interna.

Un esempio di implementazione rapida è il caso del noto brand di gioielli, citato in precedenza, che ha richiesto solo due settimane. Infatti, l'intervento si è limitato all'integrazione di WhatsApp come nuovo canale di vendita e di customer care.

Al contrario, progetti più impegnativi possono richiedere diversi anni di sviluppo, come dimostrato dall'azienda di utilities precedentemente analizzata. L'implementazione del primo CRM per la gestione delle tutele gradualmente ha richiesto circa due anni, mentre l'estensione della piattaforma per includere l'intero mercato libero, che coinvolge oltre 1,2 milioni di clienti, necessita di almeno altri due anni di sviluppo. In totale, si tratta di un progetto pluriennale (stimato in circa quattro anni), caratterizzato da un'elevata articolazione, dovuta alle interazioni con gli enti normativi e agli obblighi normativi. Questi ultimi, impongono il rispetto di specifiche tempistiche, per la gestione delle richieste, e la necessità di automazione avanzata, per massimizzare l'efficienza operativa e ridurre i costi di gestione.

Questi due casi testimoniano come la prospettiva temporale possa notevolmente variare da pochi giorni, fino a diversi anni per trasformazioni complesse su larga scala.

Per quanto concerne i criteri utilizzati per misurare l'efficacia dei progetti intrapresi, la letteratura individua diverse metriche chiave, classificabili in due macro-categorie: gli indicatori quantitativi e gli indicatori qualitativi. Tra i primi, attinenti alla performance aziendale, vi rientrano il fatturato, il numero di ordini elaborati, il numero di ticket gestiti giornalmente, mensilmente o annualmente, il tempo medio di risposta ai ticket, o ancora il Customer Retention Rate (percentuale di clienti che rimangono attivi nel tempo). I secondi, d'altro canto, sono più difficili da misurare in termini numerici, ma fondamentali per valutare il successo di un CRM. Tra questi, ad esempio, la soddisfazione del cliente: uno dei principali indicatori, che non può essere ridotto a una semplice formula, ma che rappresenta un elemento critico per il successo dell'implementazione. Dal punto di vista del provider di soluzioni CRM, questa metrica è l'elemento più importante, in quanto si basa sulla costruzione di un rapporto di fiducia. Un cliente soddisfatto è sinonimo di collaborazione e risoluzione di eventuali criticità.

Tuttavia, nelle aziende più strutturate, il successo di un progetto deve essere validato anche attraverso dati misurabili, per poter dimostrare concretamente i benefici dell'adozione di un nuovo sistema. Un esempio di applicazione pratica

delle metriche, può essere osservato nelle attività di help desk: se lo scopo dell'implementazione è la gestione delle richieste di assistenza, i miglioramenti dell'azienda possono essere valutati mediante l'aumento del numero di clienti gestiti giornalmente a parità di operatori (per esempio: da 100 a 200 clienti) e, di conseguenza, la riduzione del tempo di risposta ai ticket, grazie all'automazione e all'intelligenza artificiale. Essendo un termine estremamente vago e declinabile in innumerevoli modi, il CRM genera dei benefici che possono spaziare dalla velocità di arrivo delle e-mail alla facilità di risposta grazie all'AI, dal numero di vendite alla velocità con cui si aprono le pagine di un sito web, nel caso di un e-commerce.

Ritornando al caso della società quotata in borsa, operante nel settore delle utilities, e volendo verificare l'efficacia del progetto, si può affermare che Rapsodoo ha sfruttato una specifica metrica per assicurarsi la piena approvazione da parte del CEO: la riduzione dei costi legati ai rimborsi per ritardi. Questo indicatore è regolato dal TIQV (testo integrato della regolazione della qualità dei servizi di vendita di energia elettrica e di gas naturale), un insieme di normative che disciplina i rimborsi dovuti a disservizi nel settore delle utilities. Grazie all'adozione del nuovo CRM, i rimborsi per i ritardi si sono ridotti significativamente, rappresentando per il CEO un miglioramento diretto sui margini di profitto e un efficientamento della gestione post-vendita, con una maggiore rapidità nella risoluzione dei problemi dei clienti.

In conclusione, gli elementi analizzati evidenziano come l'implementazione di un CRM debba essere valutata, non solo in un'ottica tecnologica, ma soprattutto strategica, per garantire un impatto positivo e duraturo sulle performance aziendali.

4.2.4 Tecnologie AI e futuro del CRM

L'intelligenza artificiale sta entrando con una rapidità senza precedenti nel mondo del CRM, trasformandone le funzionalità e ridefinendo le modalità di interazione tra aziende e clienti. L'introduzione di strumenti basati su AI generativa, come ChatGPT, Gemini e altri modelli avanzati, ha già iniziato a modificare il modo in cui le imprese gestiscono comunicazioni, assistenza clienti e processi decisionali.

Uno degli aspetti più dirompenti dell'integrazione dell'AI nei sistemi CRM riguarda la rivoluzione del flusso sia lavorativo sia informativo. Ad esempio, nella gestione delle e-mail e delle chat aziendali, si riescono a riassumere automaticamente lunghi scambi di e-mail o conversazioni su piattaforme di messaggistica. Inoltre, è possibile generare risposte automatiche contestualizzate, riducendo il tempo impiegato dai dipendenti per la gestione delle comunicazioni. In questo modo, i team possono focalizzarsi su attività più strategiche anziché su compiti ripetitivi.

Seguendo questa direzione, Rapsodoo, in collaborazione con l'azienda partner Hoverture, ha implementato un sistema basato su AI per l'impresa delle utilities, il

cui obiettivo è la classificazione automatica delle e-mail in entrata. Questa tecnologia è in grado di analizzare il contenuto delle e-mail e dei documenti allegati, compresi quelli digitalizzati da raccomandate cartacee, di classificarli in base alla tipologia, ad esempio richiesta di voltura, cessazione del contratto o reclamo, e di indirizzare il messaggio direttamente al team dedicato, eliminando la fase intermedia di smistamento manuale. In termini di tempo risparmiato per singola e-mail, si parla di pochi secondi, ma se si pensa ad un volume di 10.000 e-mail al giorno, si comprende a fondo l'impatto significativo dell'AI: l'automazione consente di risparmiare migliaia di minuti di lavoro quotidiano. L'aspetto sorprendente è che anche realtà molto piccole, con un parco clienti limitato e con poche e-mail giornaliere, richiedono questo tipo di integrazioni. Tale scelta è dettata dall'esigenza di conformità alle tendenze e da una questione di immagine.

Dal punto di vista aziendale, si tratta di un potente fattore di efficientamento, che presuppone, però, una conseguente riallocazione del personale, sollevando, dall'altro lato, questioni di carattere sociale ed etico. Infatti, l'alternativa al riposizionamento in attività a maggiore valore aggiunto, è il licenziamento.

Oltre all'ottimizzazione operativa, l'impatto dell'intelligenza artificiale nel settore CRM è ravvisabile anche nel post-sales e nella personalizzazione della customer experience. In tali attività, il suo intervento prevede innanzitutto l'analisi del sentiment dei clienti, determinando se un cliente è propenso alla collaborazione o

tendenzialmente più litigioso. Successivamente, si procede all'assegnazione dei clienti ai team più idonei. Ad esempio, i clienti più critici vengono affidati ai team senior.

Allo stesso modo, prevedendo le esigenze future dei clienti sulla base dei loro acquisti precedenti o sulla base di utenti simili, l'AI può essere sfruttata per il cross-selling e l'up-selling. Vale a dire, chi opta per una tariffa luce mono-oraria potrebbe essere interessato a una connessione internet per l'intrattenimento domestico. Ancora, chi sottoscrive un contratto fibra con Netflix incluso, potrebbe essere interessato anche ad un'assicurazione per il proprio pc. Queste raccomandazioni personalizzate possono essere effettuate direttamente nella fase di vendita, mostrando suggerimenti agli operatori commerciali durante le trattative telefoniche. L'aspetto più interessante di queste implementazioni è che l'AI, una volta attivata, continua ad auto-apprendere. I modelli predittivi non richiedono aggiornamenti manuali, ma si adattano automaticamente ai trend di mercato. Se, ad esempio, il servizio Netflix diventasse meno popolare rispetto a Prime Video, l'AI lo rileverebbe in tempo reale, adeguando di conseguenza le raccomandazioni di cross-selling.

A fianco al tradizionale approccio Software-as-a-Service (SaaS), in cui le aziende utilizzano una piattaforma preconfigurata per gestire il proprio CRM, si sta affermando un nuovo paradigma: l'Agent-as-a-Service (AaaS). L'idea è che il

sistema CRM non sia più un software statico, ma un insieme di agenti AI personalizzati. Questi ultimi sarebbero in grado di auto-configurarsi in base alle specifiche esigenze aziendali, rimuovendo la necessità di una programmazione manuale, adattarsi ai cambiamenti del mercato e rendere ogni CRM altamente personalizzato e in continua evoluzione, anziché basato su soluzioni predefinite. Ovviamente si tratta di un concetto ad uno stato ancora embrionale, ma che rende chiaro come l'AI stia ridefinendo il settore. È plausibile ipotizzare che nel mondo CRM le aziende che non sapranno integrare efficacemente l'AI, rischino di essere rapidamente superate dalla concorrenza, ridisegnando completamente gli equilibri di mercato. Anche gli stessi provider di soluzioni CRM sono soggetti ad incertezze strategiche poiché il mercato evolve così velocemente, che non è ancora chiaro quali saranno le soluzioni vincenti nel lungo termine.

4.3 DISCUSSIONE E COLLEGAMENTO CON LA LETTERATURA

I risultati raccolti mediante il caso studio, incentrato su Rapsodoo, consentono di confermare e ampliare i diversi concetti emersi nei precedenti capitoli. Infatti, la letteratura evidenzia come i sistemi CRM siano fondamentali per gestire i dati circa i clienti, permettendo quindi di attuare una migliore personalizzazione dei servizi offerti dalle imprese e un incremento dell'efficienza operativa all'interno delle stesse. Inoltre, la prospettiva adottata per condurre la ricerca, ovvero quella dei provider, permette di approfondire ulteriormente le varie sfaccettature del CRM. In

particolare, è emerso che l'efficacia di tale sistema di gestione, non dipende esclusivamente dalla tecnologia in sé, ma anche dall'implementazione e dal change management che ne accompagnano l'adozione.

Una buona base di partenza prende avvio dall'analisi approfondita dello stato attuale dell'azienda da parte del provider, proprio come se si stesse esaminando una fotografia dettagliata della sua struttura organizzativa e operativa. Lo scopo di questa fase iniziale è la comprensione delle dinamiche interne, delle esigenze specifiche e degli obiettivi da raggiungere, in un'ottica strategica. Per tale ragione è importante instaurare un dialogo diretto con il management e con i responsabili IT, in modo da raccogliere informazioni cruciali e delineare con precisione le priorità aziendali. Talvolta, risulta funzionale condurre anche una gap analysis, una metodologia che permette di individuare eventuali discrepanze tra i processi attuali e le potenzialità offerte dal CRM.

Solo attraverso un'analisi preliminare dettagliata, è possibile gettare le basi per lo sviluppo e l'installazione di una piattaforma calibrata in modo ottimale sulle esigenze specifiche dell'impresa.

Chiaramente, poi, una implementazione efficace è strettamente correlata alla fornitura di strumenti e tecnologie affidabili, privi di errori o malfunzionamenti. La qualità del software è un elemento cruciale, in quanto un sistema difettoso o non ottimizzato rischia non solo di compromettere l'intero processo di gestione della

relazione con i clienti, causando customer experience negative, ma anche di generare rallentamenti operativi, innescando resistenze da parte degli utenti.

Per cui, se non disporre di un sistema di gestione e ignorare completamente l'esistenza di questo tipo di organizzazione, rappresenta senza dubbio una condizione problematica; una situazione ancora più critica si verifica quando un'azienda possiede già un sistema, ma questo è inefficace o mal funzionante, proprio a causa delle suddette ragioni.

Procedendo oltre, la descrizione dei casi relativi alle aziende utilizzatrici, dimostra che le imprese tendono a implementare un CRM principalmente per esigenze di scalabilità, passando da sistemi informali, come fogli Excel e gestione manuale, a soluzioni più strutturate. Tale passaggio, nella quasi totalità dei casi, incontra una barriera: la resistenza al cambiamento. Questa sfida, già evidenziata nella letteratura attinente ai processi di digitalizzazione, non deve essere sottovalutata e, anzi, deve essere gestita opportunamente, mediante un concreto supporto da parte dei provider di sistemi CRM.

Affinché l'adozione di un CRM abbia successo, è fondamentale partire dal vertice aziendale: i primi a dover comprendere la portata del cambiamento sono CEO, dirigenti e responsabili, riconoscendo il valore strategico che una gestione strutturata dei dati può apportare. Dunque, essi devono essere i primi a sottoporsi a un training mirato. Solo procedendo in questo modo, possono dare l'esempio e dimostrare la propria apertura mentale verso nuovi strumenti. Rimanere ancorati a

metodologie obsolete, non solo impedisce la modernizzazione aziendale, ma comporta anche il rischio di perdere competitività in un contesto in cui l'uso intelligente dei dati è sempre più determinante. Pertanto, l'integrazione di un CRM non deve essere vista come un semplice aggiornamento tecnologico, ma come una trasformazione culturale che coinvolge tutto il personale, mediata dalla formazione e dall'assistenza offerta dall'azienda provider.

Fino ad ora si è parlato dei principali ostacoli e delle rispettive pratiche di successo relative all'implementazione di un CRM ex novo o alla migrazione ad uno più funzionale. Tali elementi si configurano come dei fattori trasversali, manifestandosi in contesti eterogenei e trovando riscontro in una vasta gamma di settori e mercati. Tuttavia, approfondendo ulteriormente il tema e avvicinandoci al fulcro della domanda di ricerca, diventa essenziale analizzare i benefici concreti derivanti da tale cambiamento.

Come si è accennato poco sopra, oggi, l'uso intelligente dei dati è sempre più rilevante, rendendo il flusso informativo generato dall'integrazione tra il CRM e altri sistemi aziendali, come gli ERP, gli strumenti di marketing automation o quelli di help desk, una risorsa utile e funzionale per la formulazione di strategie data-driven. I risultati empirici confermano che l'interconnessione tra tali strumenti consente di raccogliere, analizzare e trasformare gli insight in decisioni operative, finalizzate alla realizzazione di diversi obiettivi: dall'incentivare le vendite di

prodotti e servizi alla risoluzione di eventuali problemi post-sales, in modo da facilitare l'interazione con i clienti, creare una customer experience più fluida e soddisfacente e rafforzare, quindi, la competitività aziendale. Un esempio concreto è l'applicazione di strategie di cross-selling e up-selling, basate su acquisti precedenti o su servizi già adottati dal cliente. Le imprese sono in grado di proporre soluzioni complementari o versioni avanzate di un prodotto o un servizio; così come possono sviluppare campagne pubblicitarie mirate, sfruttando gli stessi canali su cui il cliente ha già effettuato delle transazioni, come WhatsApp o piattaforme e-commerce. Di conseguenza, si vanno a migliorare il tasso di conversione e l'efficacia delle strategie di marketing. Un ulteriore vantaggio dell'integrazione di altre funzionalità al CRM, è la capacità di segmentare il pubblico sulla base di preferenze e comportamenti di consumo. Ciò consente, ad esempio, di suggerire prodotti o servizi a utenti con caratteristiche simili, aumentando la probabilità di engagement e loyalty.

Dando per scontato che siano rispettate tutte le premesse affinché il CRM possa avere successo, di cui si è discusso in precedenza, l'azienda è consapevole del fatto che sia le tempistiche relative al processo di implementazione, sia quelle legate all'ottenimento dei primi risultati, dipendono dalla complessità del progetto. Infatti, i progetti possono richiedere da poche settimane fino a qualche anno, per raggiungere un livello di piena operatività e per generare risultati tangibili.

In modo complementare, le metriche impiegate per valutarne i progressi e il successo, dipendono dagli obiettivi aziendali. A tal proposito, un dato significativo emerso dall'intervista con il CTO di Rapsodoo, riguarda le differenze tra aziende di diversa dimensione. In particolare, le PMI implementano il CRM soprattutto per la risoluzione di problemi operativi immediati, mentre le grandi aziende, come nel caso della società delle utilities analizzata, adottano queste soluzioni con degli obiettivi più strutturati.

I provider di tali soluzioni valutano il successo di un'implementazione tramite la soddisfazione del proprio cliente, poiché essa implica una collaborazione e una risoluzione facilitata di eventuali criticità. Ovviamente, però, il cliente ha bisogno di una conferma tangibile di questo successo, cioè necessita di validare i benefici concreti, frutto del progetto, mediante dei dati quantitativi. Ecco perché si utilizzano indicatori di performance chiari e controllabili, quali il fatturato, il numero di ordini elaborati, il numero di ticket gestiti giornalmente, mensilmente o annualmente, il tempo medio di risposta ai ticket, o ancora il Customer Retention Rate.

Ad esempio, nell'ambito del customer service, il caso studio ha sottolineato come la capacità di automatizzare e velocizzare la gestione dei ticket dei clienti a parità di operatori, sia in termini di numero che di tempo medio dedicato a ciascun ticket, e l'aumento del margine di profitto, tramite una riduzione di specifici rimborsi, si sono rivelati una leva fondamentale per aumentare la competitività dell'impresa.

Dunque, i benefici derivanti dal CRM possono essere declinati in molti modi: dalla velocità di arrivo delle e-mail alla facilità di risposta grazie all'AI, che interpreta il sentiment dei contenuti e li indirizza ai team più idonei, dal numero di lead ottenuti dai diversi canali al numero di vendite.

Per concludere, la discussione verte sul futuro del CRM, con un focus particolare sull'integrazione di tecnologie avanzate, in primis proprio l'intelligenza artificiale. I contributi più recenti in questo campo, evidenziano come l'AI stia facendo evolvere il ruolo del CRM, verso elaborazioni più avanzate dei dati e verso l'automatizzazione dei processi ripetitivi. Le evidenze raccolte dal caso studio confermano questa tendenza, dando prova di come l'AI possa migliorare significativamente la gestione delle richieste dei clienti e ottimizzare i flussi operativi.

Un esempio emblematico riguarda la configurazione dei chatbot e dei sistemi di analisi automatizzata delle e-mail, volti a garantire risposte e suggerimenti di valore, in ogni momento, e a ridurre, quindi, drasticamente i tempi di gestione delle varie richieste. Tale livello di rigorosità, dimostra anche come l'impiego strategico di queste tecnologie possa, non solo migliorare l'efficienza operativa, ma anche contribuire a una maggiore personalizzazione del servizio, anticipando le esigenze dei clienti e suggerendo, in tempo reale, le migliori azioni da intraprendere per coinvolgere ulteriormente un utente.

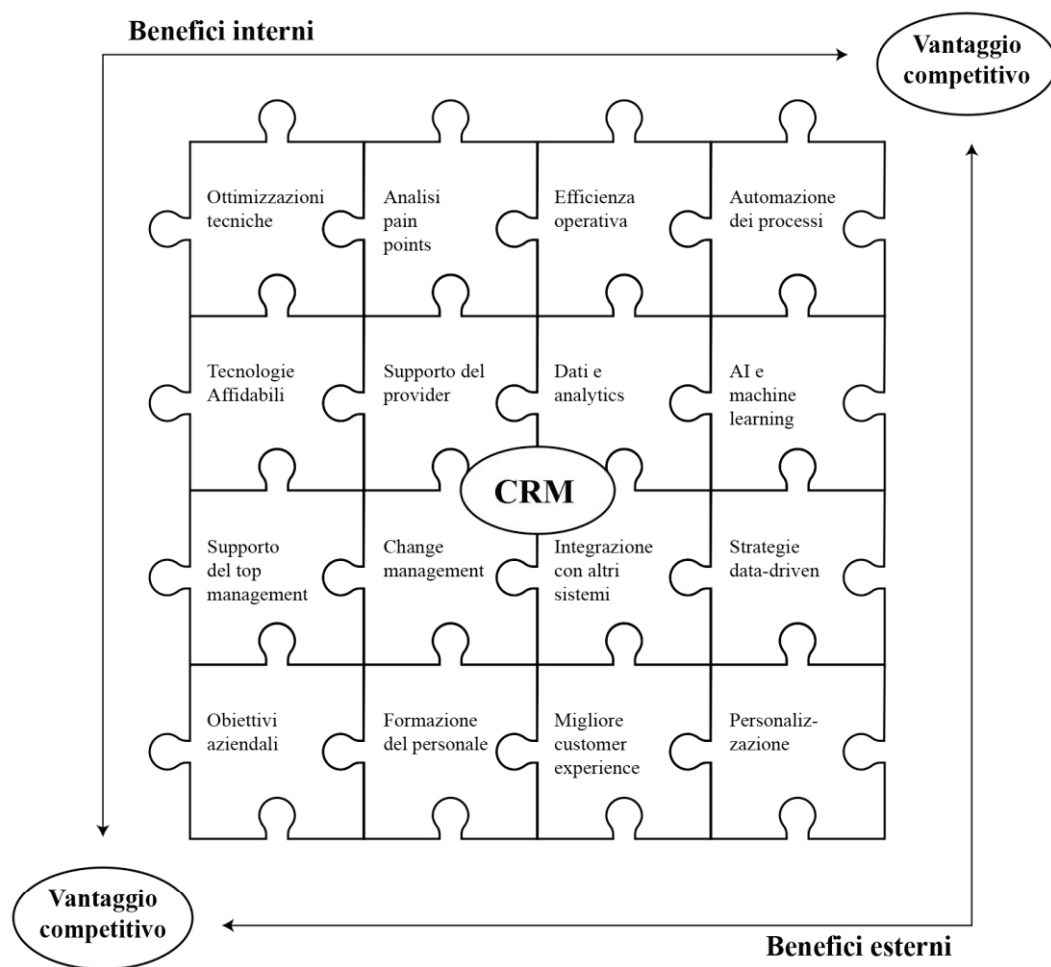
Tuttavia, l'altro lato della medaglia è che, mentre si sta investendo in maniera massiccia nello sviluppo e nell'integrazione dell'AI, come testimoniato anche dalle piccole imprese mosse da questioni di immagine, altre opportunità di innovazione vengono progressivamente trascurate. Ad esempio l'omnicanalità e la capacità di raggiungere i clienti attraverso diversi touchpoint, come Instagram, WhatsApp, e-mail e altre piattaforme disponibili. Oggi, questi aspetti sembrano essere passati in secondo piano, con il dibattito focalizzato quasi esclusivamente su come sfruttare l'AI, in particolare i generatori di testo predittivi come ChatGPT, per migliorare l'automazione e l'interazione con i clienti.

Infine, il caso studio ha messo in luce una possibile evoluzione dei CRM verso il paradigma "Agent-as-a-Service", in cui, grazie a degli agenti, ovvero delle intelligenze artificiali combinate tra loro, sarà possibile produrre un CRM estremamente personalizzato. Chi attualmente si occupa di scrivere il codice del CRM sarà superfluo, poiché, a partire da uno scambio di informazioni, sarà l'AI stessa ad rassemblare il modo di fare dell'azienda e a produrre un sistema calibrato esattamente per le proprie esigenze. Tale scenario, ancora in fase di sviluppo, suggerisce che in futuro il CRM potrebbe trasformarsi da semplice strumento gestionale, a un vero e proprio assistente virtuale in grado di supportare le decisioni strategiche dell'azienda in tempo reale.

4.4 INTERCONNESSIONE TRA GLI ELEMENTI CHIAVE: UNA SINTESI VISIVA

Nella figura sottostante vengono sintetizzati i principali aspetti emersi dal lavoro di ricerca. Si tratta di una rappresentazione concepita per evidenziare gli elementi chiave e le interconnessioni, partendo dal CRM come punto centrale dell'analisi.

Figura 4 – Sintesi visiva dei risultati



Fonte: elaborazione propria

Il successo dell'implementazione di un sistema CRM dipende da diversi fattori chiave, tra cui il supporto del provider, il change management, l'integrazione con altri sistemi e l'analisi dei dati.

Partendo dal supporto dei fornitori, gli elementi indispensabili per un'impostazione corretta sono due: la fornitura di una tecnologia affidabile e l'analisi dei pain point dell'azienda. Tali fattori consentono di effettuare ottimizzazioni tecniche calibrate sulle specifiche esigenze del cliente. Un provider solido non si limita alla semplice implementazione del sistema, bensì supporta l'organizzazione durante il processo di change management. Il primo passo di tale cambiamento riguarda l'approvazione da parte del top management, il quale deve essere consapevole sia delle implicazioni sia dei benefici che derivano dall'introduzione di un CRM. Inoltre, è cruciale che percepisca il sistema come una risorsa di valore, supportata da una tecnologia di qualità. Allo stesso modo, bisogna investire nella formazione del personale, in modo che l'adozione del CRM e l'evoluzione della cultura aziendale viaggino in parallelo. Il supporto della leadership e la formazione delle risorse umane sono essenziali per facilitare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un altro aspetto rilevante è l'integrazione del CRM con altri sistemi aziendali. La sua importanza è legata allo sviluppo di strategie data-driven e al miglioramento della customer experience, attraverso azioni di personalizzazione basate sulla conoscenza dei dati.

L'analisi dei dati raccolti permette di creare esperienze ad hoc per ciascun cliente: tramite la comprensione dei comportamenti d'acquisto e delle preferenze, le imprese sono in grado di proporre prodotti e servizi pertinenti. Inoltre, la possibilità di integrare strumenti avanzati di AI e machine learning, consentono, non solo di raccogliere e organizzare grandi volumi di dati, ma anche di individuare trend, di segmentare il pubblico e di prevedere comportamenti futuri.

Dall'interconnessione di questi elementi, correlati a loro volta ad altri aspetti, emergono dei benefici interni e dei benefici esterni all'azienda. I primi si traducono in termini di maggiore efficienza operativa: i tempi e i costi si riducono grazie all'automazione di attività ripetitive, che limitano il lavoro manuale e migliorano la produttività. I secondi attengono alla soddisfazione del cliente: un consumatore è più propenso a rimanere fedele e a raccomandare un brand quando riceve comunicazioni e offerte personalizzate.

Dunque, il punto di intersezione tra i benefici interni e quelli esterni rappresenta il vero valore strategico del CRM, in quanto consente all'azienda di migliorare la propria efficienza operativa e, al contempo, di costruire relazioni durature con i clienti. Questo equilibrio genera un vantaggio competitivo significativo, che si riflette nella crescita e nel consolidamento del business nel mercato di riferimento.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato si è posto l'obiettivo di comprendere se i sistemi CRM possano rappresentare un elemento chiave per le aziende, generando loro un vantaggio competitivo. È stata valutata non solo l'adozione di tali strumenti, ma anche il loro impatto strategico nel corso del tempo. Per rispondere a queste domande, il lavoro di ricerca ha combinato l'analisi della letteratura, partendo dalle origini del marketing relazionale fino al ruolo del CRM nei sistemi di marketing informativi, dal contesto marketing data-driven alle soluzioni di CRM consolidate sul mercato, con un caso studio incentrato su Rapsodoo. Quest'ultima, azienda provider di tali sistemi di gestione, tramite un prezioso contributo qualitativo ha concorso a fornire le risposte ai quesiti.

Dalla produzione accademica emerge che il CRM costituisce un elemento cardine per gestire le relazioni tra l'azienda e i clienti e per ottimizzare i processi aziendali, ma gli use case, citati durante l'intervista semi-strutturata, non solo hanno confermato questa ipotesi, ma hanno anche approfondito come il successo di questi sistemi dipenda da diversi fattori, quali l'integrazione nei processi aziendali, la gestione del cambiamento e l'adozione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale.

La discussione del caso studio attesta che le imprese implementano un CRM principalmente per esigenze legate a una questione di scalabilità e di

efficientamento, con un impatto che si estende ben oltre il reparto vendite, coinvolgendo l'intera gestione della relazione con i clienti e il post-vendita.

Dunque, dai risultati della ricerca emerge chiaramente che il CRM non è solo un semplice software, ma una leva fondamentale e strategica per le imprese: il suo valore non risiede unicamente nelle funzionalità offerte, ma nella capacità di integrarsi nei processi aziendali e di essere utilizzato in modo proattivo per migliorare le relazioni con i clienti e ottimizzare i flussi interni.

Uno degli elementi distintivi di questa ricerca è stata l'adozione del punto di vista dei fornitori, osservatorio privilegiato per una visione più ampia del fenomeno, consentendo di individuare trend e best practise. L'esperienza con molteplici clienti consente loro, anche di offrire insight rilevanti sui progressi nel settore. Infatti, l'integrazione con canali social e tecnologie di ultima generazione rappresentano un ulteriore passo in avanti in questa evoluzione. Per le imprese, quindi, sarà fondamentale non solo adottare queste soluzioni intelligenti, ma anche sviluppare le competenze e le strategie necessarie per sfruttarle al meglio, in modo da non essere superate da competitor più innovativi.

Sarebbe interessante approfondire l'impatto dell'AI su un orizzonte temporale più esteso, valutando come un'automazione sempre più avanzata e una gestione

predittiva, possano realmente migliorare le prestazioni aziendali e quali siano le sfide legate all'adozione delle imprese meno digitalizzate.

Infine, studi futuri potrebbero esaminare il ruolo della personalizzazione dei CRM nelle strategie di fidelizzazione del cliente, un aspetto sempre più rilevante nell'era in cui vige un approccio customer centric.

BIBLIOGRAFIA

- Ahlemeyer-Stubbe, A., & Müller, A. (2020). *How to leverage internet of things data to generate benefits for sales and marketing*. Applied Marketing Analytics, 5(3), 233-242.
- Alharthi, A., Krotov, V., & Bowman, M. (2017). *Addressing barriers to big data*. Business Horizons, 60(3), 285-292.
- Alshura, M. S., Zabadi, A., & Abughazaleh, M. (2018). Big data in marketing arena. Big opportunity, big challenge, and research trends: an integrated view. *Management and economics review*, 3(1), 75-84.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1990) *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 42-58.
- Anderson, P. (2007). *What is Web 2.0?: ideas, technologies and implications for education* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-64). Bristol: JISC.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (2003). Relationship marketing: looking back, looking forward. *Marketing Theory*, 3(1), 159-166.
- Ballantyne, D. (2003). *A relationship-mediated theory of internal marketing*. European Journal of marketing, 37(9), 1242-1260.
- Barrels, R. (1965) Development of Marketing Thought: A Brief History, in Schwartz, G. (Ed.), *Science in Marketing*, pp. 47-69. John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Barton, S. G. (1946) *The Movement of Branded Goods to the Consumer*, in Blankenship, A. D. (Ed.), *How to Conduct Consumer and Opinion Research*, pp. 58-70. Harper & Bros., New York.
- Berry, L. L. (1983) Relationship Marketing, in Berry, L. L., Shostack, G. L., Upah, G. D. (Eds) *Emerging Perspectives on Service Marketing*, pp. 25-38. American Marketing Association, Chicago, IL.
- Berry, L.L, Parasuraman, A. (1991), *Marketing Service*. New york: The Free Press.
- Boone, S. (2017). *Email—One of the digital revolution's accelerators and here's why*.
- Bumblauskas, D., Nold, H., Bumblauskas, P., & Igou, A. (2017). *Big data analytics: transforming data to action*. Business Process Management Journal, 23(3), 703-720.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. Routledge.
- Carratu, V. (1987) Commercial Counterfeiting, in Murphy, J. (Ed.), *Branding: A Key Marketing Tool*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Chase, R.B. & Aquilano, N.J. (1992). *Production and operations management* 6th ed. Homewood, IL: Irwin.

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*. Business process management journal, 9(5), 672-688.
- Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, 2nd edn. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Churchill, H. L. (1942) How to Measure Brand Loyalty. *Advertising and Selling*. Vol. 35, p. 24.
- Clark, Bruce H., Andrew V. Abela, and Tim Ambler (2006). *Behind the Wheel*. Marketing Management, 15 (3), 18-23.
- Cloarec, J. (2022). Privacy controls as an information source to reduce data poisoning in artificial intelligence-powered personalization. *Journal of Business Research*, 152, 144-153.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American sociological review*, 721-739.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). *Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation*. Business Horizons, 51(4), 301-309.
- Cundiff, E. W. (1988) *The Evolution of Retailing Institutions across Cultures*, in Nevett, T. and Fullerton, R. A. (Eds), *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley C. Hollander*, pp. 149-162. Lexington Books, Lexington, MA.

- Danaher, P. J. (2002). *Optimal pricing of new subscription services: Analysis of a market experiment*. Marketing Science, 21(2), 119-138.
- Deal, D. (2014). *Workhorses and dark horses: digital tactics for customer acquisition*. Gigaom Research Raport.
- DeVries, J. (1976). *Economy of Europe in an Age of Crisis 1600-1700*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Drivas, I. C., Sakas, D. P., & Giannakopoulos, G. A. (2021a). *Display advertising and brand awareness in search engines: Predicting the engagement of branded search traffic visitors*. In Paper presented at the Springer Proceedings in Business and Economics (pp. 3–15).
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). *Developing buyer-seller relationships*. Journal of marketing, 51(2), 11-27.
- Eckerson, W. W. (2005). *Performance Dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). *Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM*. International Journal of Electronic Customer Relationship Management, 5(1), 1-22.
- Faraway, J. J., & Augustin, N. H. (2018). *When small data beats big data*. Statistics & Probability Letters, 136, 142-145.
- Farinet, A., Ploncher, E., & Ciorra, E. (2007). *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*. Etas.

- Feltwell, J. (1991) *The Story of Silk*. St. Martin's Press, NY.
- Ford, D. (1980), *The development of buyer-seller relationships in industrial markets*. European Journal of Marketing, No. 2, pp. 339-54.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E. and O'Neal, C. R. (1988) *Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets*. Journal of Marketing, Vol. 52, October, pp. 52-67.
- Fullerton, R. A. (1988) *Modern Western Marketing as an Historical Phenomenon: Theory and Illustration*, in Nevett, T. and Fullerton, R. A. (Eds), *Historical Perspectives in Marketing: Essays in Honor of Stanley C. Hollander*, pp. 71-89. Lexington Books, Lexington, MA.
- Gregori, G.L. e Pascucci, F (2019). *Il digital marketing come fattore competitivo: verso un approccio integrato “strumenti” e “strategia”*. Italia: FrancoAngeli.
- Gregori, G.L. e Perna, A. (2019). *BtoB marketing: il business marketing tra teoria e managerialità*. Italia: Egea.
- Grishikashvili, K., Dibb, S., & Meadows, M. (2014). *Investigation into big data impact on digital marketing*. Online Journal of Communication and Media Technologies, 4(October 2014-Special Issue), 26-37.
- Gummesson, E. (2011). *Total relationship marketing*. Routledge.

- Hakansson, H. (1982), *An interaction approach*, in H. Hakansson (ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An interaction Approach, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 10-27
- Harmon, R. R. (2002). *Marketing Information Systems*. Encyclopedia of information systems, 3, 137-151.
- Hashem, T. N. (2021). *The reality of internet of things (Iot) in creating a data-driven marketing opportunity: mediating role of customer relationship management (Crm)*. J. Theor. Appl. Inf. Technol, 99(2), 329-342.
- Howard, J. A. and Sheth, J. N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Huang, Y., Liu, H., Li, W., Wang, Z., Hu, X., & Wang, W. (2020). *Lifestyles in amazon: Evidence from online reviews enhanced recommender system*. International Journal of Market Research, 62(6), 689–706.
- Hyde, P., Landry, E., & Tipping, A. (2004). *Making THE Perfect Marketer*.
- Jackson, B. B. (1985). *Winning and keeping industrial customers: The dynamics of customer relationships*. DC Health and Company.
- Jagdish N. Sheth, Atul Parvati (1995). The Evolution of Relationship Marketing. International Business Review Vo. 4, No. 4, pp. 397-418.
- Kadyrov, T., & Ignatov, D. I. (2019). *Attribution of customers' actions based on machine learning approach*.

- Kamakura, W. A., Mittal, V., De Rosa, F., & Mazzon, J. A. (2002). *Assessing the service-profit chain*. Marketing science, 21(3), 294-317.
- Kambatla, K., Kollias, G., Kumar, V., & Grama, A. (2014). *Trends in big data analytics*. Journal of parallel and distributed computing, 74(7), 2561-2573.
- Kitchin, R., & Lauriault, T. P. (2015). *Small data in the era of big data*. GeoJournal, 80, 463-475.
- Knol, P., Spruit, M., & Scheper, W. (2008). *Web 2.0 revealed-business model innovation through social computing*. In Proceedings of the Seventh AIS SIGeBIZ Workshop on e-business (WeB 2008).
- Krapfel, R.E. Jr, Salmond, D. and Spekman, R. (1991), *A strategic approach to managing buyerseller relationships*. European Journal of Marketing, Vol. 25 No. 9, pp. 22-37.
- Kumar, V. (2008), *Customer Lifetime Value – The Path to Profitability*. Now Publishers, Delft.
- Kumar, V. and Reinartz, W.J. (2006), *Customer Relationship Management: A Databased*
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, Strategy, and Tools*. Germany: Springer Nature.
- Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J. (2013). *Data-driven services marketing in a connected world*. Journal of Service Management, 24(3), 330-352.

- Kumar, V., Zhang, X., & Luo, A. (2014). *Analyzing the diffusion of global customer relationship management: Across-regional modeling framework*. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23–39.
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). *Big data, analytics, and the path from insights to value*. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21-32.
- Lee, H., & Cho, C. H. (2020). *Digital advertising: present and future prospects*. *International Journal of Advertising*, 39(3), 332-341.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Li, L. M. (1981) *China's Silk Trade: Traditional Industry in the Modern World 1842-1937*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Little, R. W. (1970) The Marketing Channel: Who Should Lead This Extra-corporate Organization. *Journal of Marketing*, Vol. 34, January, pp. 31-38.
- MacKenney, R. (1987) *Tradesmen and Traders: The World of the Guilds in Venice and Europe, c.1250-c.1650*. Croom Helm Ltd., London.
- Mandelli, A. (2017). *Big data marketing: Creare valore nella platform economy con dati, intelligenza artificiale e IoT*. Milano: EGEA.
- Mayhew, H., Saleh, T., & Williams, S. (2016). *Making data analytics work for you—instead of the other way around*. *McKinsey Quarterly*, 4, 1-8.

- McCammon, B. (1965) The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy, in Bennett, P. D. (Ed.), *Economic Growth, Competition, and Worm Markets*, pp. 496-515. American Marketing Association, Chicago.
- McKinsey Analytics (2018). *Analytics comes of age*. McKinsey & Company.
- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). *Critical success factors for a customer relationship management strategy*. Information and software technology, 49(8), 913-945.
- Micheaux, A., & Bosio, B. (2019). *Customer journey mapping as a new way to teach data-driven marketing as a service*. Journal of Marketing Education, 41(2), 127–140.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). *Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach*. Journal of business research, 98, 261-276.
- Miller, W. J. (1996). *A working definition for total quality management (TQM) researchers*. Journal of Quality Management, 1(2), 149-159.
- Mohan, S., & Choi, E. and Min, D. (2008). *Conceptual modeling of enterprise application system using social networking and Web 2.0 “Social CRM System”*. In 2008 International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology (pp.237-244).

- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). *Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations*. Journal of marketing research, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing.
- Mwamula-Lubandi, E. D. (1992) *Clan Theory in African Development Studies*. University Press of America, New York.
- Newman, J. W., & Werbel, R. A. (1973). *Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances*. Journal of marketing research, 10(4), 404-409.
- Ninness, M. (2009). *Cross-media marketers*. American Printer, 126(3), 34-35.
- Noble, C. H. (1999). *The eclectic roots of strategy implementation research*. Journal of business research, 45(2), 119-134.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). *Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline*. Journal of Economic & Social Research, 3(2).
- Pauwels, K., Ambler, T., Clark, B. H., LaPointe, P., Reibstein, D., Skiera, B., ... & Wiesel, T. (2009). *Dashboards as a service: why, what, how, and what research is needed?* Journal of service research, 12(2), 175-189.
- Peng, W., & Litteljohn, D. (2001). *Organisational communication and strategy implementation: A primary inquiry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(7), 360-363.

- Perlberg, S. (2016). *Podcasts face advertising hurdles. Industry contends with marketers' doubts about measurement, scale.* The Wall Street Journal. Publicado el, 18-02.
- Peterson, P. G. (1962) Conventional Wisdom and the Sixties. *Journal of Marketing*, April, pp. 63-67.
- Pousttchi, K., & Hufenbach, Y. (2014). *Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment.* International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 17-42.
- Qabbaah, H., Sammour, G., & Vanhoof, K. (2019, October). *Using k-means clustering and data visualization for monetizing logistics data.* In 2019 2nd International Conference on new Trends in Computing Sciences (ICTCS) (pp. 1-6). IEEE.
- Reibstein, D., Norton, D., Joshi, Y., & Farris, P. (2005). *Marketing dashboards: a decision support system for assessing marketing productivity.* In presentation at the Marketing Science Conference, Atlanta, GA.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). *The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance.* Journal of marketing research, 41(3), 293-305.
- Room, A. (1987) History of Branding, in Murphy, J. M. (Ed.), *Branding: A Key Marketing Tool.* London: The Macmillan Press Ltd.

- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2023). *How has data-driven marketing evolved: Challenges and opportunities with emerging technologies*. International Journal of Information Management Data Insights, 3(2), 100203.
- Rosenberg, L. J. and Cziepiel, J. A. (1984). *A Marketing Approach to Customer Retention*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 1, Spring, pp. 45-51.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Quaadgras, A. (2013). *You may not need big data after all*. Harvard Business Review, 91(12), 90-98.
- Ryan, A., Stigzelius, I., Mejri, O., Hopkinson, G., & Hussien, F. (2023). Agencing the digitalised marketer: Exploring the boundary workers at the cross-road of (e) merging markets. *Marketing Theory*, 23(3), 463-487.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). *Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness*. Journal of consumer research, 11(4), 939-953.
- Shapiro, B. P. and Moriarty, R. T. Jr. (1980). *National Account Management*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Shapiro, B. P. and Posner, R. S. (1979). *Making the Major Sale*. Harvard Business Review, March-April, pp. 68-79.
- Sharakhina, L. V., & Skvortsova, V. (2019, April). *Big data, smart data in effective communication strategies development*. In 2019 Communication Strategies in Digital Society Workshop (ComSDS) (pp. 7-10). IEEE.

- Sherman, S (1992). *Are Strategic Alliances Working?* Fortune (September), 77-78.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. and Garrett, D. E. (1988) *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sheth, J., & Kellstadt, C. H. (2021). *Next frontiers of research in data driven marketing: Will techniques keep up with data tsunami?*. Journal of Business Research, 125, 780-784.
- Shi, Y., Gao, X., & Guan, J. (2021, October). *Smart contract-based personal data protection framework: In cross-app advertising*. In International Symposium on Mobile Internet Security (pp. 139-154). Singapore: Springer Nature.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). *Critical analysis of big data challenges and analytical methods*. Journal of Business Research, 70, 263-286.
- Storbacka, K. (1994). *The nature of customer relationship profitability*. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, No. 55, Helsinki.
- Tabesh, P., Mousavidin, E., & Hasani, S. (2019). *Implementing big data strategies: A managerial perspective*. Business Horizons, 62(3), 347-358.

- Takala, T., & Uusitalo, O. (1996). *An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis*. European Journal of marketing, 30(2), 45-60.
- Tariq, B., Taimoor, S., Najam, H., Law, R., Hassan, W., & Han, H. (2020). *Generating marketing outcomes through Internet of things (Iot) technologies*. Sustainability, 12(22), 9670.
- Trivedi, S., & Malik, R. (2021). *Role of cryptocurrency in digital marketing*. In Blockchain technology and applications for digital marketing (pp. 175-185). IGI Global.
- Wierenga, Berend and G. H. Van Bruggen (2000), *Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation*. Boston: Kluwer Academic.
- Womer, S. (1944) Some Applications of the Continuous Consumer Panel. *Journal of Marketing*, Vol. 9, (October), pp. 132-136.
- Yip, G. S. & Madsen, T. L. (1996). *Global Account Management: The New Frontier in Relationship Marketing*. International Marketing Review, 13 (3), 24-42.
- Zahay, D., Sihi, D., Muzellec, L., & Johnson, D. S. (2019). *The marketing organization's journey to become data-driven*. Journal of Research in Interactive Marketing, 13(2), 162–178.

SITOGRAFIA

- <https://atlan.com/cloud-vs-on-premise-vs-hybrid/> (ultima consultazione in data: 31/01/2025).
- <https://business.adobe.com/it/products/marketo.html> (ultima consultazione in data: 04/02/2025).
- <https://mailchimp.com/it/resources/types-of-crm-software/> (ultima consultazione in data: 30/01/2025).
- https://www.hubspot.com/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA74G9BhAEEiwA8kNfpfDXk86EuRxxPsEC53kSDSuixxfEcg0UdBPBqzVD3Mg91oQwtmGrFBoCvO0QAvD_BwE (ultima consultazione in data: 03/02/2025).
- <https://www.oracle.com/it/cx/what-is-crm/types-of-crm/> (ultima consultazione in data: 30/01/2025).
- <https://www.salesforce.com/it/> (ultima consultazione in data: 03/02/2025).
- <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/crm/b2b-crm/> (ultima consultazione in data: 31/01/2025).

ALLEGATI

Allegato 1: Traccia dell'intervista semi-strutturata

- 1) Qual è il vostro target di riferimento?**
- 2) Quali sono le tipologie di CRM che sviluppate? Cosa offrite ai vostri clienti in termini di soluzioni e servizio?**
- 3) Mi può parlare di 2/3 casi concreti che illustrano il prima, durante e il dopo l'implementazione (anche senza menzionare il nome delle aziende)?**
 - 3.1 Quali sono i principali benefici che le aziende possono ottenere implementando un sistema CRM? E quali le difficoltà?**
 - 3.2 In che modo il vostro sistema aiuta le imprese a migliorare la gestione delle relazioni con i clienti?**
 - 3.3 Quali metriche utilizzate per misurare l'efficacia del vostro sistema CRM?**
- 4) Ci sono stati dei feedback positivi, eventualmente anche negativi, inerenti sempre a questi casi o anche in generale?**
- 5) Quali tecnologie integrate nel vostro CRM (Automazione, intelligenza artificiale...)?**
- 6) Come vedete evolversi il ruolo dei CRM nei prossimi 5-10 anni?**