



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Corso di Laurea triennale in Ingegneria Gestionale

**Servizi a supporto del cliente per l'identificazione di
parti di ricambio di macchine agricole:
Sviluppo di un caso studio reale**

**Customer support services for the identification of
spare parts for agricultural machinery:
Development of a real case study**

Relatore:

Prof. Maura Mengoni

Correlatore:

Ing. Carlo Marasca

Tesi di Laurea di:

Michela Trillini

Anno Accademico 2018/2019

A chi, ha creduto e crede in me e non mi ha mai fatto perdere le speranze...

A tutti miei cari...

*Se non puoi essere un pino sul monte,
sii una saggina nella valle,
ma sii la migliore piccola saggina
sulla sponda del ruscello.
Se non puoi essere un albero,
sii un cespuglio.
Se non puoi essere una via maestra
sii un sentiero.
Se non puoi essere il sole,
sii una stella.
Sii sempre il meglio
di ciò che sei.
Cerca di scoprire il disegno
che sei chiamato ad essere,
poi mettiti a realizzarlo nella vita.*

M.L. King

INDICE

Introduzione	8	
CAPITOLO 1		
STATO DELL'ARTE		
1	EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI ACQUISTO E DEL CLIENTE	10
2	LE ASPETTATIVE DEL NUOVO CONSUMATORE	12
3	DEFINIZIONE DI CUSTOMER EXPERIENCE	13
4	L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE	15
5	IL RAPPORTO USER EXPERIENCE E CX	17
6	LE TECNOLOGIE A SOSTEGNO DELLA CX	18
6.1	Customer Relationship Management	19
6.1.1	<i>L'importanza delle informazioni</i>	19
6.1.2	<i>Metodologia CRM</i>	21
6.1.3	<i>CRM Tecnologia e fattore umano</i>	23
6.1.4	<i>Architettura tecnologica e strumenti di supporto</i>	24
6.1.5	<i>La fase di raccolta dati</i>	25
6.1.6	<i>Il CRM operativo</i>	26
6.1.7	<i>CRM Analitico</i>	29
6.1.8	<i>Il CRM collaborativo</i>	31
6.1.9	<i>Il Ruolo del CRM in azienda</i>	32
6.1.10	<i>Le soluzioni di e-business</i>	33
6.2	E -commerce	34
6.2.1	<i>Introduzione all'e-commerce</i>	34
6.2.2	<i>Definizione di commercio elettronico</i>	35
6.2.3	<i>E-commerce ed e-business</i>	37

6.2.4	<i>Le tipologie di e-commerce</i>	39
6.2.5	<i>Statistiche e-commerce Italia 2019</i>	40
6.3	Software gestionali	41
7	L'IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE	44
7.1	Cosa significa integrare	44
7.2	Modelli di integrazione	48
7.3	L'integrazione tra sistema ERP, CRM ed e-commerce	48
7.3.1	<i>L'importazione dei prodotti</i>	52
7.3.2	<i>L'acquisizione degli ordini</i>	52
7.3.3	<i>La gestione delle spedizioni</i>	52
7.3.4	<i>La generazione delle fatture</i>	53
7.3.5	<i>L'aggiornamento del database CRM</i>	
	53	

CAPITOLO 2

APPROCCIO PER GESTIRE LE PARTI DI RICAMBIO

1	OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEI RICAMBI	56
2	UNA VALIDA SOLUZIONE PER LA GESTIONE DEI RICAMBI	57
3	USABILITÀ DEL WEB	62
4	E-COMMERCE E CRM	66
5	IL CUSTOMER CARE COME VANTAGGIO COMPETITIVO	68
6	DESIGN DI UN CATALOGO RICAMBI ONLINE	
	70	

CAPITOLO 3

LE PROBLEMATICHE DEL METODO

76

CAPITOLO 4

CASO STUDIO TORTELLA SRL

1 L'AZIENDA E I SUOI PRODOTTI

81

2 FASI DELLO STUDIO

84

3 IDEA DEL CONCEPT: FLUSSO FUNZIONALE

89

4 SVILUPPO DEI PROTOTIPI

91

5 LA VALUTAZIONE DELL'USABILITÀ

98

CONCLUSIONI

RINGRAZIAMENTI

INTRODUZIONE

In un mercato e in un ambiente competitivo estremamente turbolenti e complessi, le imprese fanno sempre più fatica ad orientarsi per superare la concorrenza ed essere vincenti sul mercato. Nasce per le aziende l'esigenza di perseguire contemporaneamente obiettivi diversi, quali la soddisfazione del cliente, la flessibilità, l'innovazione e la razionalizzazione delle risorse interne. Lo sviluppo di nuove tecnologie e il loro uso in azienda, permette la gestione integrata dei diversi processi facilitando la raccolta, l'elaborazione e la condivisione delle informazioni rilevanti per prendere le decisioni e anticipare i concorrenti. Le tecnologie hanno permesso di migliorare l'efficienza operativa, contribuendo a migliorare la soddisfazione del cliente e la qualità dei prodotti e dei servizi offerti. È infatti proprio il cliente che sta alla base delle performances aziendali e, quindi rappresenta il fulcro sul quale devono essere rivolte tutte le azioni.

Il cambiamento culturale e tecnologico è rapido e in espansione ed è necessario che le imprese comprendano appieno il potenziale economico e rispondano velocemente alle richieste del mercato. La rivoluzione non riguarda solo la trasformazione digitale, seppure questo sia un aspetto importante, ma implica un nuovo approccio che richiede nuovi modelli di business e idonee figure professionali qualificate. L'attenzione non è più rivolta al prodotto, ma è customer oriented e guarda con particolare interesse alla creazione di un'esperienza d'acquisto unica. In quest'ottica diventa quindi fondamentale comprendere al meglio i bisogni del cliente. La customer experience approfondisce l'aspetto esperienziale del processo di acquisto anche dal punto di vista emotivo, sensoriale e comportamentale, andando oltre la fase della vendita. Le esperienze del cliente, ovvero l'interazione con l'azienda possono avvenire sia nel mondo online che in quello offline attraverso una moltitudine di canali e touchpoint.

Per quanto detto il presente lavoro tratterà il tema generale della customer experience e customer experience management. Si procederà descrivendo le tecnologie a sostegno della customer experience, in relazione al Customer Relationship Management (CRM), all'e-business e ai gestionali interni all'azienda. L'attenzione si focalizzerà sulla modalità di integrazione della piattaforma e-commerce con i sistemi CRM e con sistemi ERP.

Fatta questa analisi dello stato dell'arte verrà definito un approccio per poter migliorare la customer experience, sulla base dei principi precedentemente descritti, nella fase di acquisto di parti di ricambio di macchine. Tale approccio verrà applicato ad un caso studio reale: la riprogettazione dell'e-commerce dell'azienda Tortorella S.r.l., leader nella produzione di macchine agricole. In questo modo, è stato possibile approfondire e valutare le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie e dalle relative applicazioni, sempre più largamente utilizzate, per creare delle esperienze personalizzate.

CAPITOLO 1

STATO DELL'ARTE

1 EVOLUZIONE DEL PROCESSO DI ACQUISTO E DEL CLIENTE

Prima di procedere con l'analisi del modello che permette la rappresentazione del processo d'acquisto nell'era moderna è bene introdurre l'ormai obsoleto modello "Funnel" (Edelman and Banfi, 2014). Si tratta di un modello caratterizzato dalle fasi ben distinte dell'Awareness, Familiarity, Consideration, Purchase e Loyalty. (figura 1.1) La prima fase, quella dell'awareness, riguarda la consapevolezza ossia la capacità di individuare un prodotto o un servizio come mezzo di soddisfazione di un bisogno. Poi entra in gioco l'empatia col brand: il potenziale cliente lo riconosce grazie all'associazione prodotto-produttore. Durante la fase della Consideration il consumatore si orienta verso uno specifico prodotto o servizio e ne confronta le caratteristiche, oltre che compararne il prezzo. A questo punto il cliente è pronto a procedere con l'acquisto. La fase della Loyalty è quella più importante che ne determina la fidelizzazione o meno. L'obiettivo per le aziende è quello di sviluppare una capacità tale da continuare a suscitare interesse per altri prodotti dello stesso brand.

The traditional funnel

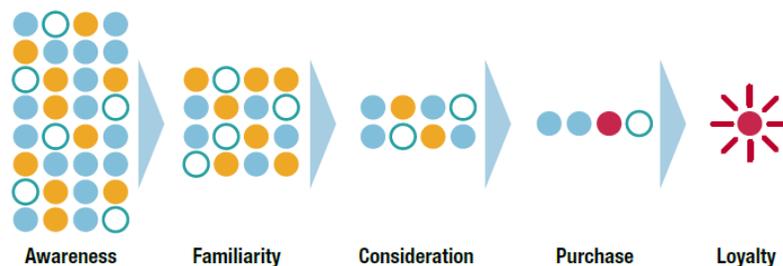


Figura 1.1. The Traditional Funnel. Fonte: Court et al., 2009 - McKinsey

Ad oggi un modello caratterizzato da una rappresentazione lineare e ad imbuto viene considerato non più funzionale. Attraverso molteplici touchpoint (social, sito internet, blog, store, TV, personale o pubblicità) il consumatore sviluppa delle impressioni sui prodotti, sui servizi o ancora più comunemente sui brand che gli offrono. Vista la vastità di proposte del mercato e le diverse abitudini di ognuno, non sempre il consumatore è in grado di percepire appieno tutti i messaggi lanciati con fini promozionali o informativi. Le aziende devono quindi mettere a punto delle strategie che permettano di raggiungere gli utenti in qualsiasi momento condizionandone le decisioni o, ancor meglio, creando nuovi bisogni. Alcuni punti di contatto sono più importanti di altri ed è fondamentale che la loro gestione sia coerente con il posizionamento preposto. Ogni touchpoint deve suscitare delle emozioni in modo tale che i prodotti e il brand stesso possano insinuarsi nella mente dei clienti e influenzarne il comportamento anche futuro.

Si è reso quindi necessario lo studio di un nuovo modello che aiutasse i marketers in questo nuovo contesto caratterizzato da canali digitali e da un'offerta di prodotti e servizi molto vasta e concorrenziale. Si tratta di un modello non più lineare ma circolare, molto più complesso del vecchio Funnel. McKinsey denomina questo approccio Customer Decision Journey e lo ritiene applicabile in tutti i mercati. Il primo modello che venne sviluppato prevedeva una rappresentazione circolare più ampia con le seguenti fasi: la considerazione di un set iniziale di brand/prodotti basata sulla percezione dei clienti degli stessi (Consider), la valutazione e scrematura delle alternative (Evaluation), la selezione del brand/prodotto al momento dell'acquisto (Buy), l'esperienza col prodotto (Experience), la condivisione della stessa (Advocate) e la creazione di un legame col brand (Bond).

Oggi giorno i consumatori dispongono di un'ampia gamma di strumenti tecnologici attraverso i quali risulta essere estremamente facile acquisire informazioni. Questo permette di sviluppare una maggiore consapevolezza dei prodotti o servizi che si desidera acquistare e di ridurre conseguentemente il tempo impiegato durante le fasi iniziali di valutazione delle alternative portando il cliente direttamente nel Loyalty Loop (Buy, Enjoy, Advocate, Bond and Buy again, figura 1.2). Questo nuovo modello rivisitato viene definito "The Accelerated Journey".



Figura 2. 2. Decision Journey. Fonte: Edelman and Singer, 2015

2 LE ASPETTATIVE DEL NUOVO CONSUMATORE

Significativi mutamenti hanno rivoluzionato la società e i suoi equilibri negli ultimi anni. Nuove spinte tecnologiche e le loro innovative applicazioni hanno completamente stravolto le dinamiche sociali e il mercato ridefinendo le fasi del processo d'acquisto (P. Kotler 2012), ovvero il modo con cui le persone ricercano e acquistano prodotti e servizi nel mercato.

Il consumatore stesso è cambiato: è attento, esigente ed infedele. La personale e accurata ricerca di informazioni su ciò che ha destato in lui interesse, lo rende qualitativamente pretenzioso, selettivo e scaltro, nonché molto spesso anche autonomo. È ricercatore costante del rapporto qualità-prezzo ed è attratto dalle innumerevoli modalità di coinvolgimento e quindi facilmente influenzabile. È alla ricerca di prodotti in grado di attrarlo, non solo dal punto di vista razionale, ma anche emotivo (Perkins and Fenech, 2014). Queste recenti tendenze di consumo hanno portato alla necessità di sviluppare delle strategie slegate dal mero concetto di convenienza: il consumatore è disposto a spendere di più qualora il servizio o il prodotto offerto presenti delle peculiarità generatrici di valore che lo rendano distintivo rispetto alle proposte concorrenti del mercato. La valutazione delle componenti d'offerta rappresenta uno step fondamentale per il potenziale acquirente il quale, solo dopo un'accurata comparazione delle proposte, è pronto a prendere una decisione. Cresce la consapevolezza del consumatore, ma soprattutto delle aziende per il ruolo che giocano le emozioni nelle scelte di consumo.

Di fronte a questa figura più evoluta, i manager si trovano sempre più spesso in difficoltà e le aziende che intendono continuare ad essere vincenti nel mercato moderno devono mettere in discussione le loro strategie, dalla comunicazione all'intero modello di business.

Gli strumenti tradizionali rappresentano ormai un limite per le attività economiche evidenziando deficit di risposta ai bisogni del consumatore.

Il marketing tradizionale per esempio è sempre stato orientato al prodotto, più che al cliente ed erroneamente ha sempre considerato irrilevante l'intero processo che rendeva il cliente soddisfatto o meno, preoccupandosi prettamente del risultato economico finale. L'aspetto esperienziale del processo odierno invece, è oggetto di attente riflessioni e analisi: il marketing esperienziale mira al contesto di consumo e d'uso dei prodotti, alle esperienze e alla creazione di stimoli coinvolgenti.

I brand che intendono ottimizzare le proprie strategie di marketing devono puntare su una buona Customer experience (CX).

Il tema della customer experience ha assunto negli anni sempre più importanza, sia alla luce di un clima economico sfavorevole sia grazie ai tentativi delle aziende di cercare nuove strade per differenziarsi dai propri concorrenti.

"I consumatori non sono mai stati così difficili da accontentare e i marketer non hanno mai avuto così tante opportunità per soddisfarli."

Questa è la premessa necessaria da fare del Senior Vice President Google Ads, Sridhar Ramaswamy, se si vuole parlare di Customer Experience Management (CEM o CXM) oggi.

Customer Experience e Customer Experience Management sono espressioni che nella nostra economia sempre più orientata al cliente e basata sulla connessione con esso sono diventate di grande importanza per ogni azienda.

3 DEFINIZIONE DI CUSTOMER EXPERIENCE

Nell'ambito del marketing il concetto di customer experience è stato a lungo discusso. L'economista Lawrence Abbott scrive, *"quello che le persone realmente desiderano non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti"*.

Negli anni il concetto di customer experience si è evoluto e ha iniziato ad acquisire rilevanza negli anni 90 con un libro sull' experience economy (Pine e Gilmore,1999) e il libro di Schmitt sull' experience marketing (Bernd H. Schmitt 1999): questi scritti sottolineano l'importanza dell'esperienza come un nuovo tipo di offerta da parte delle imprese che va oltre la mera vendita di prodotti e che si spiega con la convinzione che i consumatori siano alla ricerca di qualcosa di più della semplice funzionalità di prodotti e servizi.

Il consumatore è visto prima come una persona e poi come un consumatore e il focus delle imprese diventa la soddisfazione dei bisogni funzionali, psicologici ed emozionali dei consumatori.

La CX “È l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l'azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di comprarlo di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati.

La customer experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda” (Manning Harley e Bodine Kerry 2012).

La customer experience è la somma di tutte le esperienze che un cliente o comunque un decisore ha con un'azienda durante il suo intero ciclo di vita.

Essa riguarda le interazioni avvenute prima, durante e dopo l'acquisto sia con clienti reali che potenziali. Non si tratta di una singola e istantanea interazione, ma una serie di interazioni la cui durata persiste fintanto che il cliente può essere definito tale. Fin dalla prima interazione, la CX rappresenta un'occasione di confronto e dialogo.

L'utente durante le prime fasi del processo d'acquisto viene a contatto con l'azienda o il brand mediante diversi canali, sia digitali che fisici e in base alle impressioni avute, decide se proseguire con l'acquisto o meno. Le sue impressioni sono determinanti per ciò che accadrà in seguito e nel caso in cui fossero negative, il cliente risulterà essere maggiormente attratto dalle offerte concorrenti. Anche nelle successive fasi la CX è vitale: l'obiettivo è quello di fidelizzare il cliente ed invogliarlo a procedere con ulteriori acquisti legati alla stessa azienda.

Una buona customer experience facilita il cliente nel processo decisionale che porta all'acquisto e indirettamente genera valore per l'azienda. Un cliente soddisfatto, oltre ad essere propenso ad un secondo acquisto, parlerà con entusiasmo e condividerà la propria esperienza generando WOM (passaparola) positivo e soprattutto gratuito.

Gli studi in questo campo evolvono arrivando a parlare di Customer Experience Management.

Degli studiosi affermano che *“l'esperienza di consumo è originata da un set di interazioni tra il consumatore e il prodotto e l'organizzazione, o parte di essa, che provocano una reazione. Questa esperienza è strettamente personale e implica il coinvolgimento del consumatore a diversi livelli (razionale, emozionale, sensoriale, fisico e spirituale)”*. (Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G., 2007)

Affinché quest'esperienza possa essere gestita è importante capire quali siano i fattori che la creano. In una prospettiva olistica l'esperienza del consumatore è influenzata non solo da elementi direttamente controllabili dall'azienda, come il servizio o il prezzo, ma anche da elementi che sono al di fuori del suo controllo, come l'influenza degli altri clienti o le motivazioni che spingono i consumatori all'acquisto. Le aziende devono fare propri e gestire tutti quegli aspetti del processo di consumo che permettono di influenzare i pensieri e le emozioni dei consumatori.

L'obiettivo è quello di creare la perfetta customer experience, grazie alla quale far diventare i consumatori dei sostenitori dell'azienda permettendone una crescita duratura e profittevole.

4 L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Tutte le aziende, ormai, si impegnano per essere customer centric e per migliorare la propria efficienza diminuendo i costi, offrendo prezzi competitivi e servizi superiori. Ogni azienda tenta di affermare la propria diversità rispetto alle altre.

La maggior parte delle aziende si concentra sulla misurazione della soddisfazione e il risultato che si ottiene è che le aziende sono piene di dati che non sanno come utilizzare: il problema è che misurare la soddisfazione non dice nulla sul come raggiungerla. La soddisfazione

è essenzialmente il culmine di una serie di esperienze: per comprendere come ottenere la soddisfazione dei consumatori, le aziende devono decomporla nelle singole esperienze.

Nel concreto, per gestire la customer experience è necessario seguire tre obiettivi:

1. Mettere in evidenza i bisogni dei consumatori: spesso le aziende si concentrano troppo sul migliorare i prodotti, aggiungendo ad esempio nuove funzioni, ma non cercano di capire cosa realmente vogliono i consumatori;
2. Essere sicuri che ogni interazione risulti memorabile: l'azienda deve controllare e gestire tutti i touch point con i consumatori, ascoltando i loro feedback e agendo di conseguenza in modo rapido e immediato;
3. Incorporare l'attenzione per la customer experience nella cultura dell'azienda: questo aspetto riflette il bisogno per l'azienda di andare oltre il mero promuovere il focus sui consumatori nel suo ambiente interno; ognuno nell'azienda deve impegnarsi a fornire una coinvolgente customer experience.

Per fare questo le organizzazioni devono, in primis, condividere e diffondere presso ogni unità, divisione o funzione la conoscenza dei bisogni dei consumatori. Infatti, per realizzare una customer experience di valore, le aziende devono capire cosa i consumatori apprezzano, quali touch point utilizzano per interagire con i prodotti e i servizi e come poter offrire maggior valore coinvolgendo il consumatore nella creazione della sua esperienza: in tal modo il valore non è aggiunto dal prodotto o creato dal servizio ma è racchiuso nell'esperienza che risulta personalizzata, in quanto creata attraverso una partecipazione attiva del consumatore.

Il marketing deve capire le preferenze e i bisogni del target di mercato, diffonderne la conoscenza nell'azienda e definire una strategia di comunicazione su misura dei consumatori. La funzione operations deve assicurarsi che i processi, le competenze e le pratiche siano coerenti in ogni touch point. Il product development deve fare più che specificare le caratteristiche dei prodotti: deve progettare l'esperienza di consumo osservando come i consumatori utilizzano i prodotti e i servizi, capendo il perché di questi utilizzi e scoprendo come l'utilizzo può frustrare il consumatore. L'information technology deve raccogliere, analizzare e distribuire i dati sulle esperienze di consumo, integrare le informazioni con quelle generate dal CRM e monitorare

l'andamento dei dati. La funzione risorse umane deve insegnare ai dipendenti che cos'è il customer experience management e come può influenzare il processo decisionale dell'azienda.

La gestione dell'esperienza del cliente è difatti qualcosa di più che controllare il processo di acquisto (il buyer journey): l'obiettivo del customer experience management è quello di ottimizzare le interazioni e quello di fidelizzare i clienti. Per gestire l'esperienza del cliente, un'azienda deve creare una strategia incentrata su di esso che comprenda tutte le interazioni e i touchpoint.

Una positiva e continua interazione cliente-azienda può considerarsi fonte bidirezionale di stimoli anche perché l'azienda, attraverso l'esperienza degli utenti, acquisisce maggiori informazioni per l'ottimizzazione delle proprie strategie aziendali.

5 IL RAPPORTO USER EXPERIENCE E CX

Negli ultimi anni, all'interno di molte aziende, il reparto di User Experience è stato verticalizzato sul digitale, quindi sulla progettazione esclusiva di siti web e applicazioni.

La User Experience, o esperienza utente, è un termine legato a tantissime discipline differenti, tra cui merita menzione il Web Design. Non esiste una definizione univoca per il concetto. In generale l'User Experience è tutto ciò che una persona prova e percepisce quando utilizza un particolare prodotto, un servizio o una piattaforma web.

Allora chi gestisce l'esperienza dell'utente a tutto tondo, declinata sul digitale e nel mondo fisico? Proprio qui entra in gioco la Customer Experience.

La Customer Experience è globale e multicanale, si sviluppa e si ramifica attraverso la mediazione tra mondo offline e online.

Ma c'è una peculiarità che distingue in modo netto le due discipline.

L'oggetto della Customer Experience è il Customer, non lo User. Infatti, gli utilizzatori dei prodotti/servizi sono considerati dei veri e propri clienti, che, certo, devono essere soddisfatti

nella loro esperienza come utenti (UX), ma hanno anche un rapporto commerciale con l'azienda, o, meglio, con il suo brand.

La Customer Experience analizza i dati da parte di un ampio raggio di persone, come nel caso di un sondaggio o studio condotto su un campione di X utenti.

L'User Experience privilegia i singoli individui, spesso gli utenti reali dei prodotti o servizi dell'azienda.

Le esperienze sono interconnesse e correlate tra di loro, al punto tale che in mancanza di una UX non può esserci una Customer Experience, e viceversa. Perciò, entrambe le strategie sono fondamentali per la crescita del business. Un esempio dovrebbe bastare a gettar luce sull'importanza di una strategia UX e CX integrata. Se un sito web ha un layout gravato da una grafica pesante, sarà difficile per l'utente trovare ciò di cui ha bisogno. E se l'utente non riesce a trovare ciò di cui ha bisogno, non porterà a termine nessun acquisto. Inoltre, se l'intera esperienza d'acquisto si è dimostrata fallimentare, con tutta probabilità l'utente si sentirà in dovere di dedicarvi una recensione in merito, scoraggiando amici e altri utenti a eventuali acquisti sulla piattaforma in questione.

Un'azienda intenzionata a lavorare all'interno di un panorama tanto connesso e sfaccettato deve necessariamente elaborare una strategia olistica, vale a dire globale e onnipresente. Dovrà sicuramente impiegare le proprie risorse alla promozione di strategie digitali nuove e smart, vale a dire calate in un contesto preciso, volte naturalmente a migliorare entrambe le "experiences".

L'opinione più diffusa è che la CX comprenda la UX, in quanto non basta un'ottima esperienza dell'utente, per fare di lui un cliente soddisfatto, mentre è verosimile il contrario.

6 LE TECNOLOGIE A SOSTEGNO DELLA CX

Per quanto affrontato, il presente lavoro intende procedere con un'analisi delle tecnologie a supporto della CX, in particolare:

- CRM

- E-COMMERCE
- SISTEMI GESTIONALI

6.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

6.1.1 L'importanza delle informazioni

Un'azienda è un sistema aperto e dinamico in cui affluiscono tutte le risorse necessarie al suo funzionamento che, dopo essere state elaborate, trasformate o semplicemente detenute, vengono cedute sotto forma di beni e/o servizi da destinare al mercato. (E. Giannessi 1960, 1999)

L'informazione nasce dall'elaborazione dei dati (M. Martinez, 2004), che vengono selezionati, aggregati e confrontati. Essa rappresenta l'elemento costitutivo aziendale che, occupa una posizione di rilievo tra le risorse aziendali. Oggi l'informazione è uno degli elementi più importanti che garantisce all'organizzazione di ottenere, mantenere e aumentare il proprio vantaggio competitivo sul mercato. Alla base di ogni scelta aziendale, infatti, ci sono le informazioni che, rappresentano il fattore primario con cui l'azienda prende le proprie decisioni. In relazione a ciò, appare evidente come il fattore tempo, a cui l'informazione deve essere collegata, risulta essere un importante fattore critico di successo. Esso è diventato fondamentale a causa della situazione dei mercati, oggi sempre più dinamica e complessa che prevede tempi decisionali sempre più ristretti. Operare in contesti turbolenti e instabili, provoca una contrazione dell'arco temporale a disposizione, sia con riferimento all'effettuazione delle operazioni, sia con riferimento all'assunzione delle decisioni anche ai fini della loro validità prospettica. L'informazione reperita in tempo utile rappresenta pertanto un elemento strategico di vitale importanza per l'azienda. Se le informazioni servono per prendere le decisioni, è vero, anche, che l'utilità delle informazioni prese e delle azioni che ne conseguono, dipende dalla disponibilità di informazioni corrette che sono rese disponibili nel momento giusto e nella forma adeguata. L'informazione diventa utile solo nella misura in cui consente e facilita la previsione degli eventi futuri, e contribuisce alla corretta assunzione di decisioni in coerenza con gli obiettivi predefiniti (L. Marchi 2003).

Oggi, diventa cruciale per le imprese offrire prodotti che rispecchiano le esigenze dei clienti e diventa quindi importante, per l'attività di vendita, non il prezzo, ma la capacità di

differenziazione rispetto ai concorrenti che garantisce la sopravvivenza nel mercato nel medio e lungo periodo. L'ottica della customer satisfaction è in questo periodo l'elemento trainante di tutti i processi aziendali.

Molte aziende cercano di dotarsi di applicativi in grado di gestire le informazioni sui clienti che arrivano in azienda a seguito di fatti aziendali o che riescono a ricavare da interazioni e osservazioni

Per supportare i processi decisionali, il management necessita di una serie di informazioni, sia interne alla realtà in cui opera, sia esterne che riesce ad acquisire e analizzare solo con l'aiuto degli strumenti di Information and Communication Technology, in cui troviamo anche gli applicativi di CRM (S. Sawyer 2005).

Esistono tre diversi tipi di informazioni, in relazione alle caratteristiche e ai livelli organizzativi cui sono destinate:

- *Le informazioni per il controllo operativo:* che derivano per la maggior parte da fonti interne e che sono caratterizzate da un elevato grado di dettaglio e periodicità frequente e prefissata. Sono quelle informazioni che derivano dai dati relativi alle varie anagrafiche, registrazione di fatti di gestione.
- *Le informazioni per il controllo direzionale:* che derivano prevalentemente da fonti interne e che sono caratterizzate da un basso grado di dettaglio e periodicità non frequente. Si trovano all'interno degli strumenti di budgeting e reporting operativo.
- *Le informazioni per la pianificazione strategica:* che derivano da fonti interne ed esterne e, che sono caratterizzate da un basso grado di dettaglio e periodicità episodica. Queste sono le informazioni più importanti poiché supportano il management nelle decisioni strategiche. Le aziende oggi devono dotarsi di strumenti in grado di rilevare ed analizzare le informazioni derivanti dall'esterno e il CRM è un applicativo che deve permettere all'azienda di fare ciò. Le informazioni derivanti dall'esterno sono quelle che riguardano: il mercato, le tendenze di espansione, contrazione o differenziazione della domanda, l'andamento della concorrenza, i gusti dei consumatori, le tendenze di acquisto e così via.

Le informazioni strategiche sono ampie e variegata e, il loro valore è proporzionato alla capacità umana di interpretarle. Nell'interpretazione delle informazioni il software CRM rappresenta essere un supporto efficace per la gestione delle informazioni sia dell'area commerciale, sia dell'attività di marketing, sia delle attività di pre e post-vendita. Da questi sistemi è possibile estrarre informazioni preziose per i piani di gestione commerciale e di marketing.

6.1.2 Metodologia CRM

Un approccio orientato al cliente è il Customer Relationship Management, meglio noto con l'acronimo CRM. È un approccio integrato per la gestione e lo sviluppo delle relazioni con uno scopo di fidelizzare il cliente; una combinazione di persone, processi e tecnologia che facilita la conoscenza dei clienti di un'azienda (Chen and Popovich,2003). Il CRM riflette un'integrazione di tecnologie a livello d'impresa nella sua integrità come data warehouse, web site, amministrazione, vendite, marketing e produzione.

Il Customer Relationship Management è un tema molto discusso in letteratura e sono presenti diverse definizioni:

- La prima definizione è intrinseca nell'acronimo: gestione della relazione con il cliente. Questa definizione descrive la necessità di mettere in atto una serie di processi organizzativi aventi come obiettivo la relazione, quindi la conoscenza, del cliente e dei fatti che lo coinvolgono (M. Duse, F. Angeli ,2011).
- Il CRM rende disponibile il tracciamento dei comportamenti del cliente nella sua relazione di scambio con l'azienda, diventa così un patrimonio informativo essenziale per la costruzione di valore. La valutazione del valore è di dominio esclusivo del cliente, in quanto frutto di un giudizio individuale che il cliente viene a formare sulla base delle sue esigenze e aspettative (F. Newell, 2004).
- Il CRM rappresenta una strategia di business integrata che include l'insieme dei processi, persone, informazioni, cultura e tecnologia, che consente alle organizzazioni di incrementare le performance ed aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti.

- È basato sull'apprendimento e sulla comprensione del cliente tramite l'interazione e la comunicazione continuativa.
- Il CRM è un'applicazione software relativa ad una metodologia di lavoro e serve alle aziende per individuare e gestire i profili di clienti acquisiti e potenziali, così da mettere a punto attività e strategie che da un lato aiutino a catturare nuovi clienti e dall'altro massimizzare i profitti sui clienti fedeli. Il CRM permette di individuare target specifici di clienti per far loro offerte di prodotti specifiche.
- I sistemi CRM sono sistemi informativi/informatici dedicati alla gestione delle relazioni con i clienti: questi sistemi gestiscono le informazioni, sia nell'area commerciale, sia in quella delle attività di marketing, che in quella relativa alle attività di pre e post-vendita (G. Motta, 2002).
- Elemento comune dei sistemi CRM è “l'approccio integrato”, cioè la modalità del management che, attraverso tale tecnologia, integra concetti e strumenti di marketing (marketing relazionale, customer value management ecc.) di sistemi informativi e di organizzazione (ripensamenti dei processi, sistemi di incentivazione, ecc.).

Dalle definizioni si possono trarre diverse considerazioni.

Un errore comune è quello di pensare che basta installare un software CRM. Scegliere di mettere in atto dei processi organizzativi non è equivalente ad adottare degli strumenti informatici o tecnologie idonee a tale scopo.

Affinché i progetti di CRM funzionino, sono stati individuati i principali errori da evitare:

- La tecnologia deve supportare, non condizionare la soluzione CRM, non bisogna quindi concentrarsi solo sugli aspetti tecnologici. Spesso succede che eccellenti soluzioni tecnologiche rimangano inutilizzate perché non necessarie.
- La strategia CRM deve essere preceduta da un'adeguata strategia commerciale aziendale, una forte leadership e un piano di progetto. È in base a quest'ultimi, infatti, che poi si plasma e si struttura la strategia CRM.

- Per avviare un progetto di CRM è necessario, poi, modificare in maniera appropriata la struttura organizzativa e culturale della rete vendita.

Il CRM non è quindi solo tecnologia e software; non è semplicemente un processo di segmentazione della clientela; non è un semplice strumento da utilizzare come database dei clienti al fine di individuare quali potrebbero essere quelli più giusti per una specifica offerta di prodotto.

È una metodologia di lavoro che deve includere tutti gli aspetti sopracitati e deve partire dalla comprensione dei bisogni/desideri dei clienti. Tecnologia e software sono soltanto gli strumenti messi a disposizione del personale aziendale per realizzare concretamente una nuova strategia di business focalizzata sul cliente.

6.1.3 CRM Tecnologia e fattore umano

Il CRM è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura. Se si associasse il CRM ad un semplice prodotto software per la gestione della clientela si potrebbe equivocare il significato, equiparandolo al Database Marketing. Se tecnicamente è vero che anche un semplice foglio elettronico per la raccolta di indirizzi dei clienti (attuali o potenziali) al fine di effettuare del mailing può essere considerato un Database Marketing è anche vero che oggi quest'ultimo è qualcosa di più. Non è un semplice contact manager o una banale rubrica elettronica ma rappresenta la vera "banca dati" sul quale si poggia l'intero sistema di CRM aziendale.

Se il CRM è una metodologia, il Database Marketing costituisce il background informativo che la supporta. Tra gli elementi costitutivi del CRM la componente tecnologica (il sistema informatico) è costituita da un insieme di mezzi e di strumenti utilizzati per supportare il processo informativo (R. Orazzi, 2007). Nonostante la gestione delle informazioni venga automatizzata, il capitale umano resta ancora determinante, esso è infatti l'unico fattore che permette di instaurare un clima di fiducia e di aumentare la probabilità che un cliente si rivolga più volte alla stessa impresa per effettuare un acquisto.

Le aspettative dei consumatori moderni sono alte e il CRM ha rappresentato solo il primo passo verso la gestione delle relazioni con gli stessi: la sola gestione delle interazioni di un'azienda con i propri clienti è a dir poco limitativa per le aziende.

Lo step successivo è meglio noto come CEM, customer experience management (in alcuni casi meglio noto come CXM). Mentre il CRM considera i clienti in termini statistici, il CEM assume un approccio più qualitativo. Il customer experience management tende infatti a concentrarsi sul cliente come individuo e sull'importanza di fornirgli un'esperienza coerente in ogni touchpoint con l'azienda.

Si tratta di una vera e propria disciplina che si prefigge di ottimizzare e comprendere l'aspetto esperienziale di ogni processo d'acquisto e di aumentare la customer satisfaction e loyalty (Fournier, 1998).

“[CEM is] the practice of designing and reacting to customer interactions to meet or exceed customer expectations and, thus, increase customer satisfaction, loyalty and advocacy.” It is a strategy that requires process change and many technologies to accomplish.” – (Gartner Glossary)

6.1.4 Architettura tecnologica e strumenti di supporto

Gli strumenti utilizzati dalle aziende per supportare il CRM sono numerosi e diffusi. In letteratura vengono definiti strumenti “tipici” del CRM, prevalentemente, quelli di estrazione informatica, che supportano le aziende nella gestione dei dati e delle informazioni sulla base clienti e che agevolano la gestione del rapporto quotidiano con il cliente come le modalità d'interfaccia e di comunicazione.

Gli strumenti “non tipici” sono invece quelli utilizzati per la definizione e il monitoraggio delle offerte mirate alle esigenze dei singoli clienti.

Si possono classificare gli strumenti in relazione alla visibilità/percezione dello strumento agli occhi del cliente e in relazione alla presenza della componente informatica in:

- Strumenti di Back office: Datawarehouse; Datamining; KPI's, analisi RFMT;
- Strumenti di Front line: e-mail, Social, call Centre, Sales Force Automation.

6.1.5 La fase di raccolta dati

Il primo passo che un'impresa compie per impostare una strategia di CRM è cercare di acquisire il maggior numero di dati utili possibili sul cliente.

I dati che l'azienda dovrà acquisire dovranno riguardare: le singole abitudini, le preferenze, i comportamenti d'acquisto e le quantità/prodotti acquistati. L'azienda può acquisire dati sui clienti attraverso fonti off-line, ne sono esempio i call center, la forza vendita e i customer services; e fonti on-line: internet in questo caso è la principale fonte di conoscenza.

Ogni funzione aziendale è inclusa nel processo di CRM. Se un'organizzazione decide di usare la logica CRM, allora deve far sì che ogni funzione consideri il cliente come il fulcro delle proprie attività specifiche, delle proprie attenzioni professionali e che condivida con le altre strutture le informazioni aggiornate sul cliente, che la riguardano e di propria pertinenza.

Tutte le funzioni all'interno dell'organizzazione devono conoscere cosa è avvenuto o cosa è stato fatto nei confronti di un dato cliente e devono essere in grado, quindi, di rispondere come se l'azienda fosse costituita da un unico organismo pensante.

I dati derivano quindi dalle diverse funzioni mediante strumenti di raccolta dati utilizzate nelle diverse attività.

La *sezione Amministrazione e Finanza* raccoglierà i dati relativi a: pagamenti, le anagrafiche, le scadenze, i fatturati, esposizione e fido che derivano dalle fatture.

La *funzione Ordini/produzioni* avrà i dati relativi a ordinativi, prodotti e varianti specifiche per ogni cliente derivanti dai documenti d'ordine, e bolla di carico/scarico magazzino.

La *sezione Marketing e Vendite* avrà informazioni che derivano da azioni di marketing, feed-back agenti, concorrenza (nel caso di clienti potenziali), nuove soluzioni, nuovi prodotti; informazioni che vengono raccolte ad es. attraverso strumenti come questionari o telefonate da parte dei call center, nelle quali si chiede direttamente ai consumatori di proporre ciò che essi vorrebbero, o indicare modi per ottenere soluzioni migliori.

La *sezione Sistema qualità* raccoglie le informazioni relative ai reclami, o alla difettosità, espressa dai clienti e memorizzata nel sistema attraverso codici che associano a quel cliente quello specifico problema da lui riscontrato e comunicato;

Stessa cosa vale nel caso della *Funzione post-vendita* in cui le richieste di assistenza, il supporto tecnologico vengono anch'esse memorizzate e messe a disposizione di tutte le funzioni.

Si considera il Customer Relationship Management composto da quattro aspetti diversi, quattro prospettive necessarie per poterlo implementare in modo efficiente, le quali si distinguono in: CRM operativo, analitico, collaborativo e strategico.

6.1.6 Il CRM operativo

Il CRM operativo è l'insieme dei processi e degli strumenti attraverso i quali sono implementate le attività in uscita Outbound o in ingresso Inbound.

Le attività outbound sono quelle che prevedono una modalità proattiva di contatto con il cliente.

Il CRM operativo per le attività in uscita si affianca alle attività di vendita tradizionale . In questo modulo transiteranno tutte le informazioni “da”, “per” e “sul” cliente; molte confluiranno in esso mediante dei processi automatici di aggiornamento dati proveniente dal sistema informativo aziendale, come gestionali e/o sistemi ERP; molte invece dovranno essere inserite manualmente a cura degli operatori (forza vendita, marketing, customer service ecc.) che fanno parte di strutture di “contatto” (touch-point) con il cliente.

Il CRM operativo quindi è un supporto alle attività operative svolte dalle diverse funzioni.

Il CRM come strumento operativo deve essere dotato di una specifica sezione dati al fine di poter gestire determinati informazioni: La sezione “*gestione profili aziendali e contatti*” e la sezione “*gestione delle offerte o proposte*”.

La gestione dei profili aziendali e contatti: è una sezione anagrafica che serve per la realizzazione del profilo dettagliato del cliente.

La gestione dei profili è caratterizzata da tre diverse strutture dati:

- la tabella Aziende (accounts);
- la tabella Contatti (contacts);
- la tabella Attività (activities).

Ogni evento memorizzato può essere ricercato per “chiavi” per es.: data, periodo, tipo cliente, agente, attività, svolta. Una specifica attività commerciale che merita di essere inserita all'interno del CRM è l'attività di gestione delle offerte, o proposte consegnate o fatte pervenire al cliente. Tra le informazioni elementari raccolte avremo:

- l'oggetto dell'offerta;
- un numero di protocollo o comunque un riferimento univoco a quell'offerta;
- il cliente di riferimento;
- il valore dell'offerta, complessivo o dei singoli prodotti/servizi offerti;
- le condizioni commerciali;
- il riferimento all'agente o al commerciale che ha redatto l'offerta;
- lo stato della trattativa (emessa, in analisi, modificata, vinta, persa) e la data di riferimento o di chiusura.

Tra gli strumenti di back office vi è il Customer Datawarehouse che rappresenta il cuore del CRM. Esso è una piattaforma, sulla quale vengono archiviati e gestiti dati (Alberto Saccardi, 2002) provenienti dalle diverse aree dell'organizzazione.

Può essere definito come un “contenitore” che serve per raccogliere e rendere fruibili, in condivisione, le informazioni tra tutti gli utenti. È un sistema con struttura relazionale che consente di collegare le diverse isole informative esistenti nell'organizzazione, producendo un'unica e dinamica rappresentazione e una visione d'insieme della clientela.

I dati vengono organizzati in un unico database che deve risultare:

- Orientato al soggetto: perché i dati devono essere utilizzati dagli utenti.
- Integrato: nel Customer Datawarehouse i dati devono essere omogenei dal punto di vista semantico, devono utilizzare le stesse unità di misura sono pertanto annullati i problemi di portabilità e compatibilità.
- Riutilizzabile: i dati del Customer Datawarehouse hanno un orizzonte temporale molto ampio, risultando riutilizzabili in diversi istanti temporali.
- Non volatile: nel Customer Data Warehouse i dati sono inizialmente caricati con processi integrali e successivamente aggiornati con caricamenti parziali; i dati una volta caricati, non vengono modificati e mantengono la loro integrità nel tempo.
- Dipendente dal tempo: i dati memorizzati sono sempre accompagnati da riferimenti temporali. Ciò permette di accedere a dati compresi in un intervallo di tempo più esteso.
- Contenere dati di qualità: la qualità dei dati elaborati, è strettamente collegata alle modalità di raccolta degli stessi, e alla loro verifica prima che i dati vengono inseriti a sistema. Nell'alimentazione del Customer Datawarehouse è importante evitare che siano inseriti a sistema degli “errori” che potrebbero essere trascinati a valle anche in fase di elaborazione delle informazioni.

Il Customer Datawarehouse permette a tutti gli utenti finali delle funzioni, di integrare informazioni rilevanti, sul cliente e sulla sua storia, derivanti dai vari processi che hanno avuto a che fare con i clienti, e rappresenta quindi la base di tutti i progetti analitici.

I dati che devono/possono essere raccolti e archiviati sono molteplici e di varia natura; tra questi abbiamo:

- Dati relativi al ciclo di vita del cliente: da dove viene, quando è diventato cliente; come è entrato in contatto con l'azienda.
- Dati relativi al fatturato: frequenza d'acquisto e tipi di prodotti acquistati, preventivi richiesti.
- Dati relativi ai reclami o alle richieste di assistenza; i reclami per tipologia di prodotto.

- Le informazioni raccolte sul web, Social Network che delineano i comportamenti d'acquisto;
- Il comportamento d'uso della APP messe a disposizioni.

Il Datawarehouse nel CRM, in generale, permette di ottenere i seguenti benefici:

- vista dei singoli dati aziendali sul cliente;
- disponibilità di informazioni sui clienti, mirate a supporto del business;
- accesso a dati coerenti provenienti da fonti diverse;
- disponibilità dei dati storici.

6.1.7 CRM Analitico

Gli strumenti che supportano la seconda fase del processo di CRM (la fase di analisi) sono quelli relativi all'identificazione del cliente, alla definizione e successivamente alla predisposizione dell'offerta mirata. (*Datamining e l'analisi RFM/RFMT*)

Il CRM analitico si avvale di uno strumento informatico denominato Datamining.

Datamining è il processo di selezione, esplorazione, e modellazione, che a partire dall'enorme quantità di dati forniti dal Datawarehouse, produce informazioni potenzialmente utili al management per mettere in atto dei comportamenti strategici mirati al proprio business, al segmento di mercato in cui l'azienda opera e alla propria tipologia di clientela. L'attività di Data Mining non può essere confusa con quella volta alla realizzazione di strumenti di report.

I risultati dell'attività di analisi, infatti, non si traducono in studi di fattibilità o in rapporti che descrivono un determinato fenomeno; si trasformano bensì in regole operative funzionali alla selezione di un target specifico. Tra le tecniche di Datamining utilizzate dal CRM quella del *clustering* (analisi di raggruppamento) è quella che maggiormente consente di suddividere la propria clientela in gruppi omogenei, come ad esempio quelli che fanno acquisti di un certo

ammontare o di particolari tipologie di prodotto. Nell'analisi previsionali del singolo cliente però tali strumenti potrebbero avere dei limiti. Sono strumenti fortemente probabilistici e non possono oggettivamente essere in grado di elaborare tutte le possibili variabili.

In questo contesto due sono i tipi di analisi più comuni:

- *analisi predittive*: per evidenziare caratteristiche o valori sconosciuti di un elemento di un insieme in base alla storia conosciuta di altri elementi dello stesso insieme;
- *analisi descrittive*: per identificare proprietà o relazioni reciproche tra gli oggetti analizzati.

L'imprenditore, oltre che avvalersi della sua sensibilità ed esperienza professionale, ha la facoltà di utilizzare un altro strumento tipico dei database Marketing: l'analisi RFM/RFMT la quale ipotizza che i clienti migliori sono quelli che hanno effettuato un acquisto più di recente, che hanno acquistato con maggiore frequenza in un dato intervallo temporale, che hanno effettuato acquisti di elevato importo.

Il modello RFM/RFMT permette di realizzare facilmente un indicatore basato su uno score (punteggio) complessivo ottenibile assegnando dei valori, secondo precise regole predefinite, a comportamenti quali:

- la recenza
- la frequenza
- la monerarietà
- la tipologia di prodotto o di servizio acquistato

Un'altra metodologia molto utilizzata nei sistemi di CRM per una rapida analisi e visualizzazione del livello di aderenza ai cosiddetti "Fattori Critici di Successo" è quella che prevede l'utilizzo dei KPI's.

Non bisogna confondere i Fattori Critici di Successo dai KPI's. I Fattori Critici di Successo sono le variabili che assicurano il vantaggio competitivo, le aree di eccellenza ad esempio: il servizio ai clienti, è un'area nella quale si deve eccellere per raggiungere gli obiettivi. Al

contrario i KPI's sono degli indicatori che permettono di quantificare gli obiettivi manageriali o aziendali e che consentono di misurare, appunto, le performance aziendali.

In un sistema di CRM quindi una volta individuati i Fattori Critici di Successo, bisognerà selezionare attentamente i KPI's più adatti a misurarne gli aspetti concreti od operativi, Per fare un esempio concreto se un Fattore Critico di Successo è la creazione di un nuovo call centre uno dei suoi KPI potrebbe essere "il numero di nuovi clienti ottenuti tramite quel call centre".

6.1.8 Il CRM collaborativo

Il CRM collaborativo consiste nella fase di gestione della relazione con il cliente.

Archiviati i dati, il cliente deve essere identificato nel momento di contatto con l'azienda. Il CRM collaborativo ha come obiettivo la raccolta dei dati e delle informazioni e serve a questo scopo, per far confluire sul CRM operativo traccia e contenuti delle attività relazionali avvenute con il cliente.

Può essere visto come un'interfaccia tra le tecnologie di contatto del cliente: fax, e-mail, telefono, sito web, blog, ecc., e CRM operativo. Ricorrendo ad esempio ad internet l'impresa può reperire diversi tipi di informazioni tramite l'analisi del log file, la posta elettronica, e le comunità virtuali. Analizzando i log file è infatti possibile sapere qual è il comportamento dell'utente durante la navigazione senza che questi ne siano realmente consapevoli. Questi dati sono utili perché servono per rilevare le abitudini digitali con riferimento a: ore di collegamento; pagine visitate con maggiore interesse; acquisti on-line; frequenza del ritorno.

La posta elettronica è uno strumento diretto per avere informazioni direttamente dal consumatore. I consumatori attraverso la posta elettronica esprimono le loro opinioni, soddisfazioni o lamentele in relazione ad un determinato prodotto/servizio offerto. Queste informazioni sono molto importanti e devono essere registrate e gestite correttamente, poiché rappresentano una forma di collaborazione spontanea dei consumatori.

Un altro strumento, attraverso il quale l'impresa può reperire dati, è la predisposizione di questionari su usi e abitudini che i fruitori del sito web dovranno compilare al momento della registrazione al sito internet. L'impresa può, con i questionari acquisire i dati di cui ha bisogno,

ponendo domande chiare e mirate. Le persone per completare un acquisto devono registrarsi e lasciare il proprio indirizzo di posta elettronica.

Altri strumenti di raccolta dati che sono incluse nel CRM collaborativo sono le comunità virtuali (forum chat, mailing list) create all'interno del sito aziendale. Con questi ultimi strumenti l'impresa può conoscere i bisogni/desideri della clientela poiché in questi appositi spazi i clienti hanno la possibilità di instaurare un dialogo scambiandosi opinioni e intrecciando conversazioni su argomenti di interesse comuni.

Utili sono anche, al fine di agganciare i clienti, i punti di contatto diretto come: la traccia degli acquisti nei negozi fisici attraverso le carte fedeltà. La convergenza tra carta fedeltà ed e-mail amplifica i vantaggi del CRM tradizionale, perché offre maggiori modalità di condivisione delle promozioni e di conoscenza del cliente.

Il CRM collaborativo permette quindi: da un lato, di ricostruire i comportamenti d'acquisto, proporre raccolte punti, inviare promozioni, sconti via posta tradizionale e sms, dall'altro può limitarsi alla registrazione dei dati, condivisione dell'indirizzo e-mail poiché il contatto con l'azienda può esulare dall'acquisto. L'aspetto della registrazione dei dati di un contatto è importante poiché consente all'azienda di creare un database sui clienti potenziali e intraprendere un piano di comunicazione che presenti novità e promozioni allo scopo di agganciare il cliente potenziale (o il contatto) e farlo diventare cliente attuale.

6.1.9 Il Ruolo del CRM in azienda

Dalle informazioni gestite dal CRM è possibile effettuare una segmentazione dei clienti in:

- fedeli;
- contenti;
- a rischio.

Nell'individuazione dei clienti l'azienda attraverso il CRM dovrà essere in grado di sapere:

- chi sono i migliori clienti che generano la maggior parte di fatturato e quanti sono;
- quali sono le loro caratteristiche;

- quali altri potenziali clienti hanno le stesse caratteristiche;
- chi sono i clienti occasionali dei quali si può aumentare la frequenza d'acquisto;
- quali sono i clienti occasionali che comprano solo quando ci sono delle promozioni;
- quanti sono quelli che entrano in contatto con l'azienda e con quale frequenza e di questi quali sono quelli che effettivamente comprano;
- chi sono i clienti che hanno aumentato o diminuiti gli acquisti in un dato periodo di riferimento;
- il fatturato effettuato dai clienti nella nostra azienda rispetto a quello che gli stessi effettuano in aziende concorrenti;
- quali sono le tipiche propensioni all'acquisto trasversali alle categorie;
- la soddisfazione dei clienti in relazione alle offerte attuali o la relativa non soddisfazione anche con riferimento ad aspetti che non riguardano strettamente il prodotto;
- le zone in cui si è acquistato di più e quelle in cui si è acquistato di meno.

6.1.10 Le soluzioni di e-business

I sistemi CRM si inseriscono nella categoria delle cosiddette soluzioni di e-business (A.Ordanini, A. Arbore e G.Silvestri, 2005) ossia quelle soluzioni che riguardano l'implementazione delle soluzioni ICT che generano un cambiamento nei processi aziendali strategici e che sono finalizzate al coordinamento e all'integrazione delle proprie attività con quelle dei clienti.

Tutte le informazioni raccolte che riguardano i clienti, non serviranno solo per aumentare gli acquisti o il numero dei clienti potenziali ma, verranno analizzate e si cercherà di trovare le interrelazioni tra le stesse per trovare nuovi mercati o per la realizzazione di nuovi prodotti.

La realizzazione di un progetto di CRM richiede grandi trasformazioni a livello organizzativo culturale e tecnico. Si configura come un percorso lungo e complesso che

coinvolge diverse aree organizzative e che deve essere gestito tenendo conto degli aspetti organizzativi.

L'introduzione del CRM in azienda dovrebbe:

- migliorare la competitività sul mercato;
- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi commerciali;
- migliorare l'attività di marketing;
- migliorare il quadro complessivo delle informazioni sul cliente;
- migliorare la comunicazione con il cliente.

6.2 E -COMMERCE

6.2.1 Introduzione all'e-commerce

Come è stato sottolineato precedentemente, il mondo delle nuove tecnologie sta crescendo a ritmi sostenuti; il cambiamento del mercato e le nuove abitudini dei consumatori hanno rivoluzionato le strategie di business. Mentre in passato i giornali, la radio e la televisione giocavano un ruolo fondamentale per far sì che i prodotti arrivassero ai clienti, oggi le nuove tecnologie influenzano notevolmente il modo in cui azienda e individui interagiscono (Gavril, 2017). Dalle strategie di marketing tradizionali si comincia a pensare a strategie che coinvolgano appieno tutti i canali di interazione e quindi a combinare coerentemente le attività del mondo offline con quelle del mondo online. Ed è così che a supporto del mondo fisico si affianca la realtà digitale con l'obiettivo di creare una customer journey experience di maggior effetto.

L'avvento di Internet e l'utilizzo sempre più sfrenato di nuovi device connessi hanno rivoluzionato il comportamento d'acquisto del consumatore e con esso è sorta la necessità da parte delle aziende di far vivere delle esperienze integrate e omnicanale.

I nuovi canali di marketing digitale non vengono utilizzati solo per comunicare, promuovere e informare gli utenti ma anche per vendere prodotti e servizi. Il commercio elettronico

rappresenta sicuramente uno dei principali servizi che gli acquirenti si aspettano da un contesto ormai molto più che digitalizzato. Così le reti, che in passato erano utilizzate come semplice mezzo di trasmissione di informazioni, diventano anche un luogo astratto di transazioni e di scambio.

6.2.2 Definizione di commercio elettronico

Quando si parla di commercio elettronico generalmente si intende l'insieme di transazioni commerciali e procedure finalizzate all'acquisto su reti telematiche. Sono in molti, infatti, a pensare al commercio elettronico come "*l'atto di acquisto o di vendita di beni e servizi svolto mediante computer.*" (Kalakota R., Whinston A.B, 1997) Tuttavia, descrivere il fenomeno come semplice compravendita di beni appare limitato e alquanto restrittivo. In letteratura non esiste ancora un'unica definizione condivisa, ma piuttosto una serie di punti di vista differenti, motivo per cui, di seguito, si è cercato di aggregare quelli più interessanti e le fonti più autorevoli.

La definizione data dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato è una di quelle che trova i maggiori consensi. Con la circolare n. 3487/C emanata nel giugno del 2000 il fenomeno dell'e-commerce viene descritto come segue: "Svolgimento di attività commerciali e di transazioni in via elettronica comprendenti attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie in borsa, gli appalti pubblici per via elettronica e altre procedure di tipo transattivi della Pubblica Amministrazione" (Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, 1998).

L'Organizzazione per lo sviluppo e la cooperazione economica (OCSE), che ha emanato anche una serie di linee guida sull'argomento, fornisce la seguente definizione di e-commerce: "Il commercio elettronico fa riferimento a tutte le forme di transazione commerciale, alla quale partecipino sia organizzazioni che individui, basate sull'informazione e la trasmissione dell'informazione digitalizzata, ivi inclusi testi, suoni e immagini. Esso fa anche riferimento agli effetti che lo scambio elettronico d'informazioni commerciali può avere sulle istituzioni e i processi che sono alla base e presiedono alle attività commerciali. Queste includono il

management delle varie organizzazioni e i contratti commerciali, il normativo e di regolamentazione nonché gli aspetti fiscali, finanziari e così via”

Dal punto di vista giuridico, per commercio elettronico si deve intendere “una tecnica che consente di concludere un contratto mediante lo scambio di una proposta e di un’accezione tramite lo scambio di documenti elaborati su supporti informatici e inviati con metodi di trasmissione telematica. Viene così redatto quello che è chiamato contratto elettronico.” (Uccello S., 2001).

Per la Commissione UE, invece, “il commercio elettronico ha come oggetto lo svolgimento degli affari per via elettronica delle informazioni, inclusi testi, suoni ed immagini. Il commercio elettronico copre molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, il trasferimento elettronico di fondi, le contrattazioni elettroniche di borsa, le polizze di carico elettroniche, le gare d’appalto e le vendite all’asta, la selezione online dei fornitori, il marketing diretto dei beni e servizi per il consumatore nonché l’assistenza post-vendita” (Coppel, J., 2000).

Come si può evincere anche dalle definizioni sopra riportare, limitare il concetto di e-commerce all’operazione di acquisto o vendita attraverso Internet risulterebbe probabilmente troppo riduttivo, nonostante anche nella mente dei consumatori il commercio elettronico venga quasi sempre collegato allo shopping online e associato a quelli che sono i retailer più conosciuti. Nella realtà, invece, è corretto ampliare la definizione di questo fenomeno a tutte le transazioni elettroniche che avvengono tra un’organizzazione e una terza parte.

L’e-commerce introduce così un nuovo modo di fare business che permette ad imprese e consumatori di superare le barriere spaziali: dallo scambio fisico e locale si passa, infatti, all’incontro di potenziali acquirenti che risiedono dall’altra parte del mondo.

Esso consiste in una piattaforma internet, realizzabile attraverso l’utilizzo di software CSM (Content Management System) in cui mettere in vendita prodotti dell’azienda e dare la possibilità agli interessati di acquistarli online, e tramite spedizione postale, farseli recapitare all’indirizzo indicato.

6.2.3 E-commerce ed e-business

Prima di approfondire nello specifico il tema dell'e-commerce è importante chiarirne le sue dinamiche rispetto all'e-business. Il termine e-business viene coniato nel 1997 da IBM (International Business Machines Corporation), con l'obiettivo di lanciare una campagna telematica legata alle problematiche gestionali d'impresa.

Proprio come per l'e-commerce, anche per questo fenomeno esistono molteplici definizioni. Alcuni sostengono che con il termine e-business ci si riferisca in modo generico a tutte le attività di interesse economico che si possono svolgere attraverso Internet e la rete. Altri, invece, suggeriscono che l'e-business comprenda tutte le attività interne ed esterne ad un'organizzazione che vengono effettuate su base elettronica. Se per alcuni questi due termini sono considerati dei sinonimi, altri invece sostengono che siano solo alcune sfumature a coincidere. In molti, poi, sostengono che l'e-commerce rientri come sottoinsieme nel più ampio concetto di e-business.

Per mettere chiarezza nel dibattito una possibile soluzione va cercata nell'analisi delle due parole che compongono questi termini, ovvero "commerce" e "business".

Per commercio, infatti, si intende "uno scambio di merce su larga scala tra diversi paesi" (The Shorter Oxford English Dictionary, 1983). Per associazione, quando si parla di e-commerce, a completare lo scambio c'è il mezzo elettronico, vale a dire Internet.

Con la parola business, dall'altra parte, si definisce "un'impresa commerciale ben avviata". Il fenomeno dell'e-business si riferisce in genere ai processi e alle aree interessate nella conduzione di un'organizzazione di natura elettronica o digitale. Questo include sia tutte le attività dirette come marketing, vendite e la gestione delle risorse umane, sia quelle indirette come il re-engineering del processo di business e i cambiamenti di gestione, che impattano nell'efficienza e nell'integrazione delle attività aziendali.

Per concludere, quindi, si afferma che l'e-commerce fa riferimento ad un macroambiente, mentre l'e-business trova la sua applicazione in un contesto aziendale. Nonostante spesso si tenda a inquadrali come due fenomeni diversi, molte delle loro sfaccettature sono integrate tra loro e dipendono l'una dall'altra.

L'e-commerce comprende un'ampia gamma di attività tra le quali *“la commercializzazione di beni e di servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, di appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni”* (Commissione Europea, 1997).

Per alcune realtà, soprattutto quelle più piccole, l'investimento in questo tipo di attività ha destato molta preoccupazione ma procedere in quest'ottica offre indubbiamente notevoli vantaggi quali:

- la riduzione generale dei costi: il commercio elettronico non richiede importanti investimenti (rispetto ai canali tradizionali) per quanto concerne la pubblicità, la progettazione e la messa appunto di una vetrina virtuale nonché rende più snelle le procedure di gestione dell'azienda con i fornitori e con i clienti;
- l'attività è sempre aperta: le transazioni possono avvenire in tempo reale e senza interruzioni durante tutto l'arco della giornata;
- una maggiore visibilità: Internet è globale e permettere di raggiungere clienti in tutto il mondo. Le aziende possono espandere la loro portata in tutto il paese o nel mondo e vendere le merci in modo assolutamente più redditizio rispetto al passato.

“L'e-commerce offre un rischio inferiore, una strada più veloce per entrare, testare e penetrare nei mercati internazionali rispetto ai tradizionali canali di vendita” (Quinn et al., 2014)

Il commercio online è una grande opportunità per le imprese, di qualsiasi dimensione esse siano, ma il suo funzionamento è direttamente proporzionale alla strategia di progettazione che vi è alla base. Un progetto e-commerce deve essere il risultato di un'attenta analisi aziendale considerando il posizionamento nel mercato e gli obiettivi del brand.

Dal punto di vista del cliente, l'acquisto mediante questi nuovi canali offre notevoli vantaggi in termini di risparmio di tempo e sforzi, nonché la possibilità di confrontare più prodotti e le informazioni circa gli stessi (Rohn and Swaminathan, 2004). L'acquirente può considerarsi maggiormente motivato ad effettuare un acquisto online anche vista la comodità con cui può

procedere: l'ordine, il pagamento e la ricezione dello stesso ovunque e in qualsiasi momento (Swaminathan et al., 1999).

6.2.4 Le tipologie di e-commerce

In relazione alle modalità di vendita e alle diverse tipologie di prodotti è possibile riconoscere:

- il commercio elettronico in forma diretta. Esso prevede un iter di vendita che si perfeziona in rete: l'ordine, il pagamento e la ricezione di ciò che si sta acquistando avvengono online. Per questo motivo è dominio destinato a beni immateriali ovvero digitalizzabili o digitali come consulenze, software ed e-book.
- il commercio elettronico in forma indiretta al contrario non prevede un iter di vendita completamente online: la vendita e il pagamento attraverso vie telematiche ma la consegna attraverso canali tradizionali. Contrariamente al commercio elettronico diretto, i beni in questione sono materiali;
- e-commerce su portale o marketplace. Definisce la situazione in cui i venditori si rivolgono a infrastrutture tecniche di terzi che gli permettono di vendere al loro interno senza dover intervenire nelle fasi di transazione. (Vietri e Cappellotto, 2015)

L'e-commerce può essere classificato anche in base ai soggetti che vengono coinvolti e all'attività commerciale che vi sono alla base delle transazioni:

- B2B o Business to Consumer. Identifica le transazioni commerciali che vengono effettuate tra privato e azienda. Si tratta di una tipologia di e-commerce che si è diffusa notevolmente a seguito dell'avvento di Internet e di tutti nuovi canali che hanno permesso una maggiore interazione rispetto al passato: negozi virtuali, siti multimediali e il libero accesso a informazioni dettagliate e in continuo aggiornamento.
- B2B o Business to Business. Riguarda le interazioni tra professionisti e imprese con lo scopo di acquistare prodotto e servizi a fini professionali. Si verifica nel caso in cui, per

esempio, il distributore utilizza cataloghi elettronici per selezionare e ordinare prodotti dal proprio fornitore.

- C2B o Consumer to Business. Si verifica nel caso in cui l'azienda si rivolge ad un privato per l'acquisto di un prodotto destinato a un'attività professionale.
- C2C o Consumer to Consumer. Si tratta di un rapporto di tipo commerciale che si instaura tra privati. Solitamente lo scambio avviene con il supporto da parte di terzi che offrono un servizio di mediazione.
- Un'altra classificazione del commercio elettronico riguarda ciò che viene venduto all'interno dei siti e-commerce.

Si parla di e-commerce orizzontale nel caso in cui si vendano prodotti appartenenti a un gran numero di categorie merceologiche diverse.

È invece e-commerce verticale il commercio elettronico che si occupa della vendita di un'unica categoria merceologica. I venditori di questo mercato sono definiti rivenditori specializzati.

6.2.5 Statistiche e-commerce Italia 2019

Prima di affrontare la situazione italiana, è importante avere una visione un po' più ampia dell'e-commerce e della sua diffusione.

L'area Asia-Pacifico è quella più prolifica al punto di vista del commercio online, subito seguita dagli Stati Uniti, con Amazon. Per quanto riguarda l'Europa, l'acquisto sul web è un fenomeno in crescita costante, soprattutto tra un paese e l'altro. Infatti, mentre il 44% degli utenti europei acquista solo nel proprio Stato, il 47% sceglie di acquistare soprattutto da Cina, Stati Uniti, Regno Unito e Germania. Nonostante in Italia l'e-commerce sia entrato in ritardo rispetto alla media Europea, gli ultimi anni hanno registrato un'interessante crescita. Già il 62% della popolazione italiana acquista online, e tale percentuale sembra destinata ad aumentare ancora.

L'acquisto e la vendita online, dunque, è diventata una pratica ormai radicata nella quotidianità degli italiani, grazie soprattutto ai fattori di comodità, velocità e, sempre più spesso, di convenienza.

Fare parte di questa realtà in quanto azienda, ad oggi, non rappresenta soltanto un'opportunità, ma quasi una vera e propria necessità: ecco perché appare fondamentale saper riconoscere gli strumenti e le strategie ideali per poter ottimizzare il proprio business online.



Figura 2.3. Crescita del fatturato e-commerce 2019 (Fonte: Casaleggio Associati)

6.3 SOFTWARE GESTIONALI

Le soluzioni software ERP possono garantire una moltitudine di vantaggi e opportunità per migliorare l'efficienza e le performance di un'azienda.

Dal monitoraggio e dalla rendicontazione della gestione finanziaria al miglioramento di tutte le attività di marketing grazie all'integrazione con altre piattaforme aziendali come CRM, Website, gestionali del magazzino i sistemi ERP offrono un contributo essenziale per automatizzare flussi di lavoro e attività.

Tuttavia, per conseguire questi importanti risultati è fondamentale conoscere le caratteristiche di questi strumenti e soprattutto considerare i giusti elementi da valutare per l'implementazione in azienda.

Software gestionali ed ERP sono inevitabilmente diventati uno strumento fondamentale per ogni azienda di qualsivoglia settore, piccola, media, nazionale o internazionale, in quanto supportano e sincronizzano ogni processo, migliorando e velocizzando nel complesso tutta la gestione delle attività aziendali.

La loro scelta dipende da diversi macro-fattori, alcuni prettamente tecnici e altri più legati alle particolari necessità e alla tipologia di gestione di ogni realtà imprenditoriale.

Tra i più importanti bisogna considerare:

- Grado di personalizzazione e flessibilità
- Livello di automazione e integrazione
- Possibilità di integrare nuovi processi e attività
- Quanti e quali reparti supporta il software

Identificare, e quindi scegliere, il prodotto più giusto e ideale (o anche solo quello più personalizzabile) richiede quindi di misurare le necessità aziendali e di stabilire dei criteri entro cui valutare le possibili soluzioni, anche nell'ottica di una futura personalizzazione del sistema.

Un primo passo in questa ricerca della soluzione gestionale migliore è avere coscienza delle differenze tra software gestionali ed ERP.

Software di Enterprise Resource Planning (ERP) sono piattaforme in grado di adattarsi maggiormente ai processi aziendali che caratterizzano una determinata realtà aziendale, supportando e integrando tutte le attività che la concernono in una sorta di flusso unico.

Il software gestionale invece non opera in maniera così integrativa, ma è piuttosto utile a valutare, rendicontare e riepilogare le attività di diverse funzioni aziendali.

La differenza in sostanza vige proprio sul sostantivo “integrazione”, quindi sulla capacità del software di gestire informazioni, processi e funzionalità in maniera organizzata o se lo scopo è più semplicemente quello di tenere monitorata la situazione.

Con un ERP si governa l’azienda unendo le molteplici attività, con un gestionale si tengono sotto controllo i flussi e le risorse coinvolte nelle diverse aree (come amministrazione, produzione, marketing, commerciale, risorse umane, ecc.) realizzando un consuntivo.

Entrambe le tipologie di software sono generalmente pensate per facilitare il lavoro (possono essere installate sui server aziendali come sui singoli terminali, o ancora essere disponibili in cloud) e offrire una visione d’insieme utile a chi ne fruisce.

Ma, come ribadito prima, l’ERP offre un’interfaccia unica e personalizzabile con cui il sistema può gestire in maniera integrativa tutte le funzioni utili all’azienda, mentre il gestionale offre diverse operazioni non rendendo sempre possibili “collaborazioni” fra le diverse aree e relative attività. Pensiamo ad esempio ai gestionali per la fatturazione o la gestione del magazzino.

Non si intende con questo paragone manifestare la superiorità di un sistema piuttosto che di un altro, gli obiettivi che si pongono sono diversi e così la loro efficacia.

Può essere utile allora specificare alcune singole caratteristiche sulle quali si differenziano software gestionali ed ERP:

- Il gestionale prevede generalmente una suddivisione dei database in base alle aree aziendali, mentre l’ERP sfrutta l’integrazione per unire i dati e garantire l’aggiornamento dei dati condivisi.
- Le funzioni integrate negli ERP, a differenze dei gestionali, facilitano la comunicazione fra i diversi reparti dell’azienda.
- Le piattaforme gestionali sono pensate per singoli compartimenti grazie ai quali è possibile gestire con facilità i singoli processi, gli ERP al contrario, con il loro potere integrativo, sono progettati per offrire soluzioni personalizzate e flessibili.

- Il flusso lavorativo di un gestionale punta a rendere efficiente e facilmente monitorabile una determinata funzione o insieme di processi aziendali, quello di un enterprise resource planning massimizza l'operatività automatizzata di tutto il sistema.
- Il controllo nei gestionali avviene per settori, l'integratività degli ERP lo riassume a livello complessivo.

In sintesi, anche gli obiettivi di gestionali e software ERP sono differenti:

- Obiettivo dei software ERP: I software ERP hanno il principale obiettivo di automatizzare processi e flussi di lavoro attraverso diverse aree e funzioni aziendali, grazie ad una perfetta integrazione di dati e informazioni.
- Obiettivo dei software gestionali: I gestionali sono invece più focalizzati sul raccogliere dati e analizzare risultati di processi o attività relativi ad una particolare area o funzione aziendale. Lo scopo primario dei gestionali è raccogliere, salvare e organizzare le informazioni affinché siano facilmente consultabili.

7 L'IMPORTANZA DELL'INTEGRAZIONE

7.1 COSA SIGNIFICA INTEGRARE

Integrazione. Una parola così comune, eppure così difficile da districare. Un verbo che rievoca, il più delle volte, questioni politiche e scontri ideologici. L'integrazione, però, non è solo questo. È bene che lo sappiano gli imprenditori, soprattutto quelli interessati ad aumentare fatturato e qualità dell'offerta.

L'integrazione rappresenta oggi una nuova frontiera del marketing, un mezzo di gestione e controllo della propria attività che non fa solo da alternativa alla manodopera, ma è, fuori da ogni dubbio, il principale strumento di ottimizzazione del lavoro delle aziende.

Integrare aiuta ad abbattere i costi del lavoro. Non solo quelli economici, s'intende. Se da un lato si ha la possibilità di generare risparmio andando a tagliare sulle spese relative alle risorse

umane, dall'altro si ha la possibilità di automatizzare, migliorare e, di conseguenza, ottimizzare determinati processi aziendali.

È infatti evidente che qualsiasi umano, anche il più attento e preparato al mondo, possa essere portato inevitabilmente a compiere degli errori di distrazione, di programmazione, di battitura. Insomma, l'uomo può sbagliare. La macchina no.

All'eliminazione del pericolo di errore, tuttavia, non corrisponde una definitiva eliminazione della risorsa umana. È infatti utile ridurre gli sprechi, ove possibile, e concentrare le potenzialità e le qualità del lavoratore in quelle attività in cui esso è funzionale all'apporto di valore aggiunto.

Di conseguenza, sarà utile automatizzare tutti quei processi standardizzati come la fatturazione, o, ad esempio, la spedizione. Un buon gestionale deve prevedere la possibilità che un cliente voglia ricevere un pacco in diversi indirizzi, e dunque è utile che all'interno del database vi sia la possibilità di associare un nominativo a più destinazioni di spedizione.

Non sono solo le anagrafiche dei clienti a poter essere integrate con un buon software gestionale, ma anche quelle dei prodotti.

Sincronizzando le giacenze si ha sempre sottomano lo stato del magazzino: questo permette di avere una panoramica sempre chiara, di effettuare riordini puntuali dai fornitori, di non esagerare con l'approvvigionamento né di avere poche risorse in deposito.

Grazie all'integrazione di un gestionale con l'e-commerce, infatti, è possibile:

- Acquisire l'anagrafica dei clienti;
- Verificare l'incasso del pagamento
- Scaricare il magazzino
- Emettere il documento fiscale "fac-simile" per il cliente
- Inviare il documento fiscale elettronico
- Emettere i documenti necessari alla logistica
- Informare il cliente sul tracking

- Effettuare i movimenti fiscali relativi ai pagamenti, chiudendo la relativa partita.

L'integrazione di un ERP aziendale rappresenta, ad oggi, uno degli strumenti più validi per valorizzare il commercio online.

Nonostante la varietà delle aziende presenti oggi sul web, l'integrazione di un gestionale con il proprio e-commerce rappresenta un fattore determinante per l'ottimizzazione delle vendite e l'aumento del fatturato.

Oggi non esiste piattaforma di vendita on-line con volumi importanti, come mille vendite/mese, che non abbia una integrazione, anche minima, con il proprio ERP e se esiste sta creando un'enorme inefficienza e riducendo drasticamente i propri margini.

Nessun E-commerce strutturato può pensare di crescere se non integrandosi in modo forte con l'ERP aziendale. Non si tratta soltanto di una semplificazione dei processi di vendita, ma di tutta una serie di vantaggi che possono fare la differenza nel lavoro quotidiano aziendale e nella percezione degli acquirenti circa l'attività che si sta promuovendo, quali:

- Maggiore efficienza e precisione nel customer care;
- Migliore gestione della disponibilità dei prodotti;
- Migliore gestione dell'assistenza;
- Servizi di prenotazione e acquisizione degli ordini da parte degli agenti.

Grazie ad un ERP integrato al proprio e-commerce, si ottimizza anche la gestione dei prodotti e del magazzino, infatti è possibile:

- Organizzare i prodotti in base alla disponibilità, agli ordini o agli arrivi;
- Rendere visibile online la disponibilità dei prodotti, con relative quantità o data di arrivo prevista;
- Organizzare prodotti in base alle visite, così da comprendere dove si concentra la maggior richiesta e quindi valutare una modifica di prezzo;
- Organizzare i prodotti in base al costo, per conoscere in tempo reale la marginalità lorda/netta e adeguare automaticamente i listini online senza interventi manuali.

- Migliorare tempi e costi di gestione

Le attività in termini di efficienza su cui è possibile intervenire riguardano molti aspetti ma in particolare sono tre:

1. *Costo Gestione Ordine*: include tutti i costi del personale, carta, e-mail, telefonate che portano alla conferma dall'ordine alla comunicazione in logistica per effettuare la spedizione. Dai 10 ai 30 ordini al giorno questo processo può essere gestito manualmente, pur incidendo sull'efficienza, l'impatto sarà così ridotto da rendere il miglioramento marginale. Oltre questi numeri, l'integrazione e-commerce con il proprio ERP, permette di ottimizzare tutti i processi in termini di velocità, costo del personale, riduzione degli errori e tempestività delle informazioni e risulta quindi essere una scelta indispensabile. L'integrazione e-commerce/erp permette la corretta comunicazione tra la sezione Anagrafica, la sezione ordini e quella logistica.
2. *Costo Logistico*: anche in questo caso una logistica (interna o esterna) non efficiente, con un sistema di messa a dimora/picking/packing/delivery manuale, non automatizzata e non gestita, porta enormi inefficienze. Diversamente un sistema WMS (Warehouse Management System) fortemente integrato con il proprio E-commerce e il proprio ERP, riduce drasticamente i costi di gestione ed i possibili errori, fino quasi ad azzerarli automatizzando anche le informazioni utili alla vendita e velocizzando i processi. L'integrazione erp/e-commerce permette la corretta comunicazione tra le fasi di Ricezione Ordine, Picking prodotti, Packing spedizione e Spedizione.
3. *Costo Gestione Post-Vendita*: l'inefficienza si compone di tutti gli automatismi indispensabili per dare al cliente una percezione di servizio "di qualità" quindi si uniscono le integrazioni tipiche verso l'ERP con tutte le funzionalità che sposano il Marketing, ma che allo stesso modo permettono di rendere "di qualità" l'esperienza di acquisto. Le attività interessate sono la Fatturazione, la Ricezione Tracking e comunicazione al cliente, l'eventuale richiesta Feedback, l'eventuale Survey e l'eventuale Integrazione a Mailing List con info aggiuntive (dati cliente + ultimo acquisto per mail periodiche). Se si desidera ottimizzare il proprio business e far crescere l'attività online, la scelta di un gestionale da integrare all'e-commerce è quindi determinante per raggiungere tutti gli

obiettivi aziendali. Integrare il software gestionale con l'e-commerce equivale a sincronizzare tutte le fasi della vendita, gestire in maniera unitaria il magazzino, ottimizzare i processi.

Questo processo perfettamente automatizzato permette di aggiornare in tempo reale l'inventario dei diversi canali (punto vendita, e-commerce).

7.2 MODELLI DI INTEGRAZIONE

Di notevole importanza sono i quattro modelli più comuni di integrazione dei dati (Giacomo Carozza, Lisa Liberio, 2017). Uno dei modelli di integrazione più comuni è quello della migrazione dei dati. Gli sviluppatori possono impostare i parametri di configurazione, in modo che la migrazione trasferisca i dati di e-commerce all'interno o all'esterno della piattaforma.

Altro modello è quello di trasmissione, che sposta i dati da un singolo sistema di origine a più sistemi di destinazione, il tutto in tempo reale. Si tratta di una sincronizzazione unidirezionale da uno a molti, che si distingue dalla tradizionale sincronizzazione 1 a 1.

Il modello di aggregazione è altrettanto valido. La sua caratteristica principale è la ricezione dei dati da più sistemi e il successivo spostamento in un sistema unico. Oltre ad essere il modo più semplice per estrarre ed elaborare dati da più sistemi, è anche un meccanismo che riesce a eliminare rischi riguardanti la duplicazione dei dati stessi.

C'è poi il modello di sincronizzazione bidirezionale, in cui i pattern di integrazione ERP uniscono più set di dati in sistemi diversi. È una soluzione necessaria per integrare sistemi in cui strumenti differenti si troveranno a svolgere svariate funzioni nello stesso set di dati.

7.3 L'INTEGRAZIONE TRA SISTEMA ERP, CRM ED E-COMMERCE

L'integrazione tra sistema ERP, CRM ed e-commerce rappresenta un aspetto strategico della gestione delle vendite online: se ben implementata, infatti, l'integrazione di queste piattaforme può portare vantaggi a diverse funzioni aziendali (IT, Operazioni, Vendite, Marketing, Servizio clienti e gestione) e migliorare l'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso.

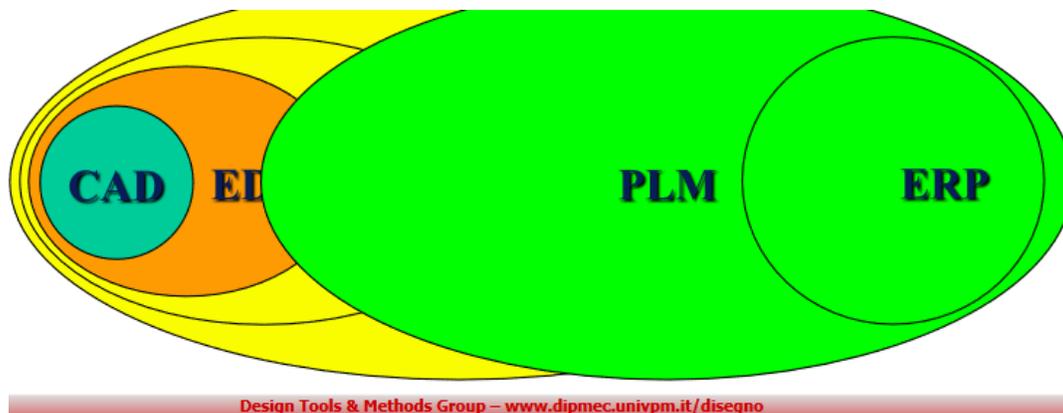
In generale nel campo del B2C, l'importazione manuale dei dati relativi ai prodotti, agli ordini, alle spedizioni e ai clienti dall'ERP all'e-commerce e viceversa può creare diverse problematiche che portano da un lato a un aumento del carico di lavoro degli addetti al commercio elettronico, dall'altro a un peggioramento complessivo dell'esperienza dell'utente e, di conseguenza, a scarse performance di vendita.

Alla luce di ciò che è stato detto finora è fondamentale chiarire dei concetti fondamentali.

Implementare un sistema PLM, è necessaririo in un'azienda medio-grande e in generale per qualsiasi azienda. Non è facile ma possibile e ci sono vari step da seguire. Vi sono DUE SCENARI:

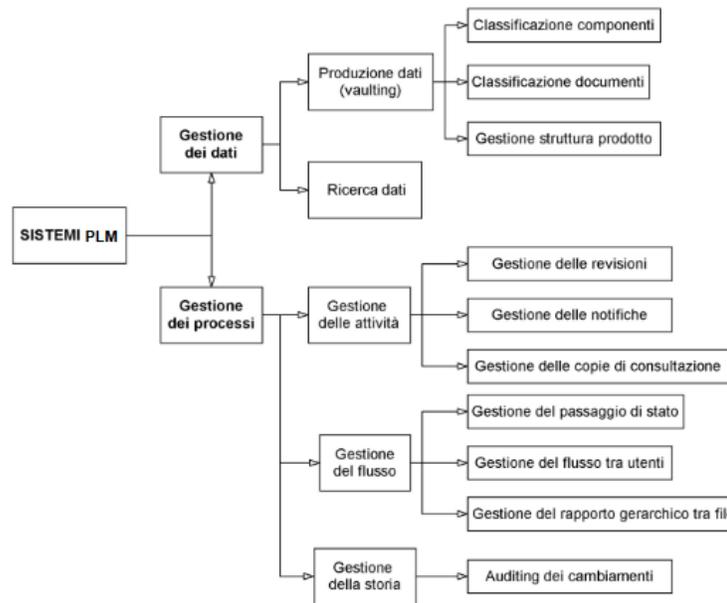
1) L'azienda possiede strumenti CAD 2D e 3D, strumenti CAPP, CAM, CAE nell'ambito dell'ufficio tecnico. Inoltre, possiede sistemi gestionali dei dati di prodotto;

2) L'implementazione avviene a partire dall'integrazione con il sistema ERP aziendale, sul quale sono stati sviluppati interventi specifici per renderlo interoperabile con i sistemi CAD



La gestione del ciclo di vita del prodotto, o Product Lifecycle Management (PLM) è un approccio strategico alla gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse a supporto del ciclo di vita di prodotti e servizi, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, al ritiro. Gode della seguente struttura:

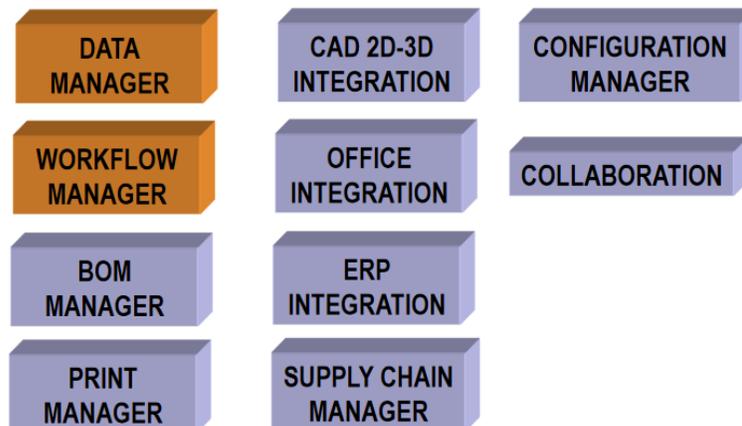
STRUTTURA



Un buon sistema di integrazione, al contrario, permette degli automatismi che semplificano e velocizzano i processi di vendita online, rendendoli scalabili e riducendo il rischio di errori e ritardi. (Struttura sistemi PLM in figura: Design Tools & Methods Group – www.dipmec.univpm.it/diseagno)

Si vedranno quali sono i dati da sincronizzare tra i vari sistemi, le relative tipologie di integrazioni necessarie e i vantaggi che ne conseguono.

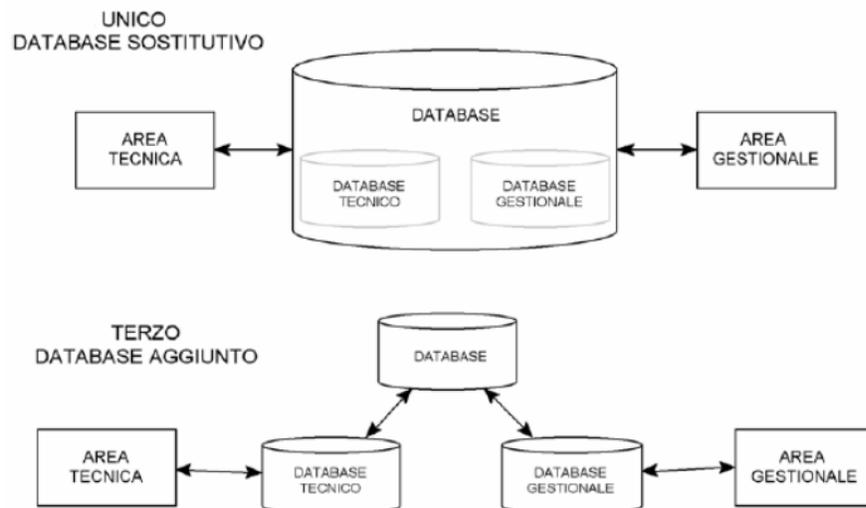
STRUTTURA



Il data manager ha molteplici vantaggi:

1. I dati aziendali risiedono in un unico vault
2. Aumento della sicurezza e dell'efficienza nella fruibilità dei dati attraverso regole di accesso ACL (es. visualizzatori non modificano e non vedono codici obsoleti, uff. tec. vede tutti i codici codici)
3. Archivio organizzato per CLASSI "famiglie" cioè classi merceologiche ognuna delle quali ha ATTRIBUTI specifici
4. Possibilità di ricerche specifiche su una singola classe o su più classi con o senza valori di attributi
5. Incentivo alla ricerca per evitare la proliferazione di codici
6. Possibilità di gestire il codice non come il classico file cad ma come una cartella dove mettere all'interno tutta la documentazione relativa (relazione uno a molti)
7. Gestione della cronologia delle revisioni (con possibilità di ACL specifiche) ed inoltre memorizzazione delle note di modifica

IL DATA MANAGER: struttura del DATABASE



7.3.1 L'importazione dei prodotti

L'importazione manuale dei prodotti dal gestionale all'e-commerce è un processo lungo e laborioso, soprattutto se i prodotti sono molti e hanno numerose varianti di taglia e colore. Inoltre, è necessario ricreare nell'e-commerce l'intera struttura di categorie e sottocategorie impostata nell'ERP, ricaricare le immagini ed editare le descrizioni dei prodotti.

La sincronizzazione del feed dei prodotti dal gestionale all'e-commerce, quindi, è il primo aspetto di cui tenere conto nel momento in cui si decide di iniziare a vendere online.

7.3.2 L'acquisizione degli ordini

Senza un sistema di integrazione, gli acquisti effettuati dagli utenti dell'e-commerce devono essere presi in carico da un operatore e importati manualmente all'interno dell'ERP. Questo processo, di norma, avviene una o due volte al giorno, rischiando di provocare diversi disagi soprattutto se il prodotto ordinato non è più disponibile al momento dell'inoltro all'ERP, costringendo l'operatore ad avvisare l'utente via e-mail e a scusarsi per l'inconveniente.

La sincronizzazione degli ordini, invece, permette di aggiornare le disponibilità dei prodotti in tempo reale evitando scenari di questo genere, migliorando notevolmente l'esperienza d'acquisto del cliente e alleggerendo il carico di lavoro degli addetti all'e-commerce.

7.3.3 La gestione delle spedizioni

La spedizione è parte integrante del processo d'acquisto ed è un fattore determinante per la soddisfazione del cliente.

Se si gestiscono le spedizioni in modalità manuale è necessario che un operatore, di norma a fine giornata o il giorno successivo, inoltri gli ordini online al magazzino affinché siano preparati per la spedizione. Integrando ERP e e-commerce, per ogni acquisto effettuato online il sistema trasmette un ordine al magazzino che provvede alla spedizione e restituisce automaticamente un feedback, permettendo agli operatori di aggiornare il cliente in tempo reale, offrendo così un ottimo servizio clienti.

7.3.4 La generazione delle fatture

In modalità manuale le transazioni relative agli ordini effettuati tramite e-commerce vengono trasferite periodicamente al reparto contabile che procede alla fatturazione rischiando di incorrere in errori e discrepanze.

Integrando l'ERP con l'e-commerce, la fatturazione viene automatizzata velocizzando il processo di contabilizzazione degli ordini e assicurando la piena congruenza tra le transazioni online e i documenti fiscali e contabili.

7.3.5 L'aggiornamento del database CRM

Le integrazioni e-commerce, non riguardano solo l'ERP, ma anche il database clienti gestito dal CRM. L'integrazione tra questi tre sistemi è fondamentale per garantire una buona esperienza utente, ottimizzare i processi aziendali e migliorare le performance di marketing e vendite.

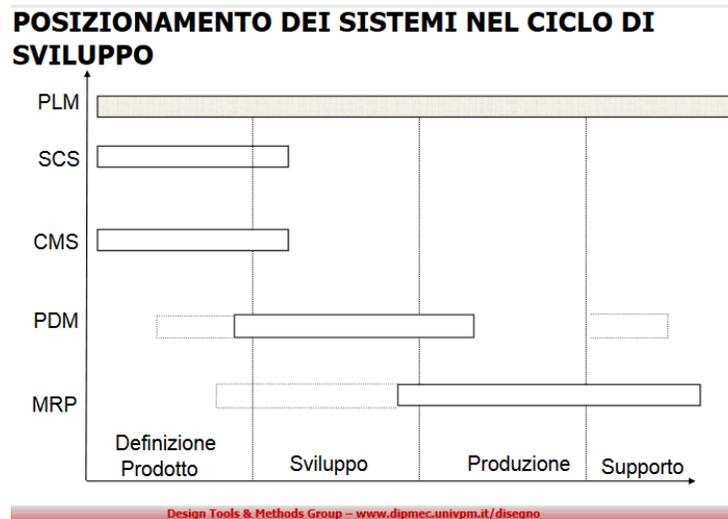
Nel caso in cui un cliente effettui un ordine dall'e-commerce e successivamente aggiorni l'indirizzo di spedizione e se il trasferimento dei dati al CRM avviene manualmente è molto probabile che il pacco venga spedito all'indirizzo errato.

Allo stesso modo, i dati relativi ai trend di vendita, ai comportamenti e alle preferenze degli utenti non vengono aggiornati in tempo reale, rischiando di generare un disallineamento tra le informazioni su cui il reparto marketing basa le proprie strategie e il reale andamento delle vendite.

La sincronizzazione delle informazioni sui clienti tra e-commerce e CRM, invece, vi permette di avere un quadro completo della situazione online e offline, di personalizzare l'esperienza d'acquisto dei clienti e di organizzare con maggiore razionalità sconti e promozioni.

L'integrazione tra i sistemi CRM e gli altri sistemi presenti all'interno dell'organizzazione come ERP e SCM (supply chain management) è il mezzo, non il fine per realizzare una strategia orientata sul cliente. Se è vero che le applicazioni CRM dovrebbero servire a semplificare i processi di front-office, relativi alla vendita, al supporto post vendita ed al marketing, e le applicazioni relative ai sistemi informativi gestionali e di SCM all'automatizzazione di funzioni quali la finanza, l'amministrazione e la produzione, è anche vero che, per quanto siano funzioni

diverse tra loro, sono tutte necessarie e svolgono un ruolo centrale nella creazione di una catena del valore che garantisca il massimo grado di soddisfazione.



L'e-business richiede una nuova logica di fare business, che deve essere in grado di: integrare in maniera dinamica i propri fornitori, le funzioni di backoffice (engineering, gestione, finanziare e produzione) e le funzioni di front-office (vendita marketing e servizio clienti) in un'unica struttura direttamente connessa all'utente.

Lo scopo dell'integrazione è la possibilità di allocare le risorse e spostare i materiali e le informazioni, quando dove e com'è necessario. L'importanza dell'integrazione del CRM con il sistema informativo aziendale ossia tra i processi di interazione con i clienti e i processi interni e quelli esterni codificati (C. Candiotta, 2016), è da ricercarsi nella possibilità di tracciare tutte le fasi del ciclo di vendita.

Ciò permette alle imprese di:

- sviluppare maggiore conoscenza sulle variabili aziendali;
- anticipare le esigenze dei clienti;
- pianificare l'attività di produzione.

L'efficacia del CRM non dipende solo dagli strumenti utilizzati, tra cui le tecnologie di telecomunicazione, internet, call center, e-commerce e applicazioni di marketing ma, dipende anche dal grado di integrazione con i sistemi di Supply Chain Management. Indipendentemente dalla provenienza, l'interazione con il cliente, movimentata la base dati e la supply chain. La forza vendita, e l'area marketing di contro, possono accedere a informazioni sempre aggiornate sui prodotti, sui prezzi sullo storico e sul profilo del singolo cliente, al fine di analizzare le informazioni per eventuali azioni di marketing. Le strategie di CRM risultano quindi complementari a quelle del supply chain management.

Il CRM può contribuire all'ottimizzazione della supply chain attraverso:

- la segmentazione dei clienti in gruppi distinti sulla base dei servizi richiesti resa possibile dal CRM che, serve da supporto per adattare la supply chain in modo da riuscire a servire in maniera efficiente tali segmenti.
- L'analisi della profittabilità di ciascun segmento e dei servizi richiesti per una personalizzazione della rete logistica della supply chain in base ai servizi richieste.
- L'analisi del mercato e le previsioni della domanda, realizzate con le informazioni del CRM consente di allineare la domanda e garantisce un'allocazione più efficiente delle risorse da destinare alla supply chain.
- Le informazioni raccolte dal CRM in relazione a tempi di consegna, o assistenza, possono servire da controllo per l'attività di supply chain in modo da individuare i punti di inefficienza (G. Magnaghi, 2019).

CAPITOLO 2

APPROCCIO PER GESTIRE LE PARTI DI RICAMBIO

1 Ottimizzare la gestione dei ricambi

In questo capitolo verrà definito un approccio per poter migliorare la customer experience, sulla base dei principi precedentemente descritti, nella fase di acquisto di parti di ricambio di macchine.

La fornitura di parti di ricambio è un'attività critica per le aziende che operano nella produzione e distribuzione di impianti, beni finali e componenti. È critica perché è necessario servire i clienti in maniera tempestiva: si tratti di un macchinario utilizzato per la produzione da un'azienda manifatturiera, dell'automobile di un agente di commercio o del frigorifero di casa, il cliente richiede il ripristino del corretto funzionamento il più rapidamente possibile. È critica perché la gamma di parti di ricambio da gestire è in genere molto ampia (spesso decine di migliaia di codici), in gran parte caratterizzati da domanda sporadica (molti codici vengono richiesti anche solo una volta all'anno), con conseguente rischio di fenomeni di obsolescenza delle scorte. È critica, infine, perché può essere un'importante fonte di profitti per l'azienda.

A fronte dell'elevata complessità di gestione, spesso le aziende che si occupano di fornire le parti di ricambio ai propri clienti si trovano in difficoltà e non riescono ad ottenere i potenziali benefici in termini di servizio erogato e di marginalità legate a quest'attività. L'adozione di un

approccio strutturato alle diverse componenti della gestione delle parti di ricambio permette di affrontarne le molteplici difficoltà per conseguire i benefici attesi (soddisfazione dei clienti, ottimizzazione dei costi logistici, incremento dei profitti).

2 Una valida soluzione per la gestione dei ricambi

Il business dei ricambi rappresenta normalmente il “pilastro portante” di un’organizzazione post-vendita. Un servizio ricambi eccellente può influenzare enormemente il livello di soddisfazione dei clienti e può contribuire in modo significativo a sostenere la redditività aziendale.

È necessario pertanto far emergere tutte le opportunità per sviluppare il business dei ricambi, anche integrando l’offerta di ricambi con altri servizi a valore aggiunto. La vendita di ricambi è spesso direttamente collegata al livello di servizio offerto: tempi di consegna veloci ed affidabili sono sicuramente apprezzati.

Uno degli strumenti di marketing più diffusi e conosciuti nell’era digitale è senza dubbio il sito web. Questo non è solo una finestra statica che permette alle imprese di affacciarsi nel movimentato e variegato mondo di Internet, ma è sempre più considerato come una vetrina dinamica in cui clienti, brand e impresa possono colloquiare, presentare nuovi prodotti, vendere e cambiare merci, risolvere problemi e trasmettere valori. Il sito web si configura quindi come uno strumento di comunicazione, di vendita e di fidelizzazione permettendo così all’impresa di essere “visitata virtualmente” senza limiti di tempo e spazio, 24 ore su 24, garantendo al tempo stesso un servizio rapido e personalizzato.

Una valida interfaccia grafica ha un effetto positivo anche sull’ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO). Se gli utenti riusciranno ad orientarsi senza problemi, navigando sul sito web, allora si troveranno bene e passeranno volentieri il tempo a esplorarlo: un fattore essenziale, visto che i motori di ricerca nel frattempo riconoscono anche grazie al tempo di permanenza quanto è rilevante una pagina web per la rispettiva richiesta di ricerca inserita.

Se l'utente non si trova a suo agio alla prima visita, allora abbandonerà subito la pagina e si metterà alla ricerca di un'alternativa migliore che sia più facile da navigare.

Una soluzione di gestione dei ricambi è esattamente ciò che serve alle piccole e medie imprese che vogliono cominciare a creare valore anche dalle operazioni post-vendita così da intraprendere un duraturo percorso di crescita e di valorizzazione di risorse e investimenti. I servizi post-vendita della gestione ricambi (e il field service) dovrebbero essere considerati a tutti gli effetti come dei processi primari di un'azienda, ovvero dei processi generatori di valore che, per questo, meritano attenzione da parte delle aziende. Fino a questo momento le innovazioni tecnologiche che hanno favorito i percorsi di automazione hanno riguardato soprattutto operations e logistica.

Con l'avvento di dispositivi mobile sempre più performanti il panorama tecnologico è cambiato per il meglio, finalmente anche il service può sfruttare le opportunità offerte dal digitale per contribuire a rendere le aziende più competitive in un contesto contrassegnato da margini di profitto sempre più bassi.

Se le nuove tendenze hanno determinato l'avvento del mobile come sinonimo di online, allora risulta di vitale importanza una riflessione pertinente la progettazione dei siti web al fine di garantire una perfetta Web User Experience. L'esperienza dell'utente sul web, detta anche User Experience, o più semplicemente UX, è paragonabile per Nielsen al grado di riscontro soggettivo tra le aspettative e la soddisfazione nell'interazione con la struttura, sia essa fisica o digitale.

Questa costituisce pertanto una dimensione del design che mette al centro le specifiche, i bisogni e le esigenze degli utenti, focalizzandosi sul contesto d'uso. Se calata nell'ambito di nostro interesse, la User Experience è quella che si riferisce specificatamente all'esperienza di navigazione sul web. La complessità di tale concetto, nonché la relativa difficoltà della sua realizzazione risiede nel fatto stesso che la UX nasce dalla comunione di molteplici sforzi concettuali, professionali e tecnici: usability engineering, fattori umani, architettura delle informazioni, il processo di comunicazione, il marketing e addirittura il branding.

Anzitutto significa mettere al centro delle proprie riflessioni e sforzi di progettazione, l'utente, il soggetto finale a cui deve essere resa fruibile l'informazione in tempi brevi e in modo

semplice. Così come effettuare tantissime valutazioni che riguardano anche l'usabilità al fine di rendere la sua esperienza di utilizzo soddisfacente e basata sulle sue reali necessità. Il primo obiettivo deve dunque essere quello di rendere la navigazione sul web un'esperienza al contempo ideale, gradita e piacevole; come anche rendere la vita dei consumatori più semplice. (Ceccacci, S., Giraldi, L., & Mengoni, M., 2016)

Con la consapevolezza che “business e ricambi” spesso sono visti come “contrastanti” e che generare elevati utili in questo comparto non sempre è impresa facile e fattibile, si è pensato ad uno strumento adatto a orientare il “magazzino ricambi” verso la produzione di ricavi e comunque a razionalizzare le attività necessarie alla pubblicazione dei cataloghi ricambi online e alla visualizzazione delle parti di ricambio, armonizzandole con quelle legate alla distribuzione e in generale alla gestione delle parti di ricambio, ottenendo l'ottimizzazione degli investimenti e delle risorse dedicate.

Le aziende che decidono di investire per la gestione dei ricambi potranno finalmente ottimizzare le proprie risorse e grazie a una soluzione di gestione ricambi anche gli utenti ne trarranno un diretto beneficio e ad esempio vedranno ridursi al minimo le operazioni richieste per effettuare gli ordini.

Un ulteriore vantaggio di gestire i ricambi con un approccio integrato è dato dall'incremento dell'affidabilità degli ordini e dalla riduzione dei tempi di gestione dovuti all'automatizzazione di processi ripetitivi così da ottimizzare l'utilizzo delle risorse e incrementare la produttività aziendale.

Organizzare il magazzino ricambi “online” integrandolo solidamente nei processi produttivi, dalla progettazione delle macchine alla distribuzione delle parti di ricambio è un ottimo sistema.

Una soluzione completa utile per la gestione di tutti servizi post-vendita potrebbe essere una applicazione multiplatforma (desktop o mobile) pensata per includere tutti gli strumenti, migliorare l'efficienza generale dei processi generando inoltre un ritorno in termini d'immagine e di reputazione.

Una piattaforma web dedicata alla pubblicazione dei manuali, alla vendita dei ricambi ed alla gestione delle documentazioni di vendita e post-vendita.

Un catalogo ricambi facilmente fruibile e ben progettato garantisce un vantaggio sia per il costruttore che per l'utente finale, risultando uno strumento indispensabile del servizio post-vendita.

Una gestione in e-commerce della vendita delle parti di ricambio permette anche di calcolare in tempo reale il fabbisogno ricambi analizzando la giacenza in magazzino, le scorte minime e l'impegno dei ricambi sulla base delle future attività.

Tramite questa multiplatforma sarebbe possibile ad esempio avviare il processo d'ordine delle parti di ricambio direttamente dagli esplosi messi a disposizione online in modo semplice e intuitivo.

L'e-commerce può essere utilizzato come potente strumento di customer care, diventando un luogo virtuale in cui l'utente trova strumenti utili per relazionarsi con l'azienda in modo semplice ed efficace: accesso all'helpdesk, acquisto di servizi aggiuntivi in modalità self-service attraverso l'interazione in real-time con un operatore, etc.

È possibile incrementare significativamente il fatturato della vendita dei ricambi attraverso i seguenti punti:

- ***Ricambi online disponibili 24/7***, sempre aggiornati con la possibilità di gestire la quantità in stock e i prezzi dei pezzi di ricambio in tempo reale;
- ***Listini diversi a seconda del cliente o dell'area geografica***: gli ordini dei ricambi sono comprensivi degli sconti, dei costi aggiuntivi, delle spese di spedizione, calcolo dell'IVA o altre imposte;
- ***Archivio ordini***: il cliente ha a disposizione un'area riservata in cui consultare l'elenco degli ordini dei ricambi fatti in precedenza e da cui può automaticamente caricare nel carrello l'intera lista o solo alcuni ricambi;
- ***Possibilità di gestire una rete vendita***: l'ordine dei ricambi può essere inviato direttamente all'agente di riferimento per una certa area geografica o per un certo cliente oppure il cliente può scegliere l'agente a cui inviare l'ordine;

- **Diverse modalità di pagamento:** Paypal, carta di credito, bonifico, contrassegno ecc... il cliente può scegliere quale modalità di pagamento utilizzare per il suo ordine dei ricambi.

La scelta strategica di gestire i ricambi tramite cataloghi online fruibili “amichevolemente” su tutti i dispositivi e facilmente “amministrabili” è pienamente in linea con gli orientamenti del W3C (World Wide Web Consortium), che determina il grande vantaggio di rendere i cataloghi online “responsive”, quindi visibili su qualunque dispositivo senza essere condizionati dalle continue innovazioni hardware, dei display e dei sistemi operativi e senza dover aggiornare e mantenere più applicativi come ci costringerebbe l’utilizzo di applicazioni specifiche per i sempre più numerosi sistemi operativi.

È importante permettere agli utenti ed ai tecnici di ordinare ricambi da ogni dispositivo e luogo con facilità.

Il layout delle pagine del sistema dovrebbe adattarsi automaticamente ai dispositivi (Responsive Design) per fornire una visualizzazione ottimale in funzione dell’ambiente di utilizzo (pc su desktop con diverse risoluzioni, portatili, tablet, smartphone, web tv...) offrendo sempre elevata intuitività, semplicità ed esperienza d’uso.

Questi cataloghi ricambi digitali permettono di individuare facilmente i componenti, aggiungerli al carrello e inviare l'ordine tramite e-mail. Anche se il catalogo ricambi elettronico contiene tutta la produzione dell'azienda, il cliente volendo, inserendo Username e Password, o la matricola, vedrà solo i prodotti acquistati.

Questo sistema è in grado di fornire all’utente una interfaccia elegante e funzionale ove ordinare i ricambi con semplicità, precisione ed affidabilità, con un’elevata esperienza d’uso e in grado di elevare il brand, la reputazione e l’immagine complessiva di un’azienda.

Permette di creare un canale di comunicazione semplice che si interfaccia tra le dinamiche produttive/gestionali ed utenti e tecnici di ogni livello, rigorosamente in stile col brand aziendale, improntato alla usability compatibile con tutti i dispositivi più diffusi e con una proiezione verso il futuro.

Con pochi, semplici ed intuitivi comandi si trovano facilmente modelli o matricole, esplosi, codici e parti di ricambio seguendo percorsi logici ed ordinare ricambi da qualunque luogo facilmente e con precisione sarà la normalità per i possibili utenti e tecnici.

Le svariate soluzioni per gestire al meglio le criticità tipiche della gestione ricambi e per ridurre l'impegno economico sono state individuate senza alcun compromesso con gli obiettivi di fruibilità, precisione, valore estetico.

Si ha un miglioramento ed una fidelizzazione degli utenti/clienti che hanno a disposizione un sistema amichevole, "responsive" e preciso che semplifica e velocizza le attività con un ritorno sia economico che di immagine.

L'e-commerce, in definitiva, non è semplicemente una nuova modalità di vendita, ma un vero e proprio modo, del tutto inedito, di "stare sul mercato" e che sta modificando in profondità le basi stesse della moderna economia.

3 Usabilità del web

Avere un'interfaccia web improntata sull'usabilità e semplicità è fondamentale per la realizzazione di un catalogo online o di un e-commerce.

L'interfaccia nel mondo del Web è quell'insieme di strumenti (immagini, scritte, testi, collegamenti) che consentono la navigazione nel sito. Tra le caratteristiche principali, l'interfaccia deve essere accattivante dal punto di vista grafico, compatibile con le esigenze dei visitatori ma soprattutto deve essere chiara e semplice.

Progettare un'interfaccia utente significa comporre in un unico disegno metafore di interazione, immagini e concetti visivi usati per veicolare informazioni. Per questo motivo è fondamentale progettare accuratamente il sito in modo che l'attenzione venga posta sull'utilizzatore target tenendo conto del livello di esperienza culturale e dal know how di quest'ultimo, è necessario infatti che conosca il linguaggio e/o ne conosca quantomeno l'utilizzo.

Gli obiettivi fondamentali dell'interfaccia sono quelli di far percepire chiaramente in contenuti, meglio se facilmente individuabili e organizzate in diverse aree tematiche per facilitare l'orientamento del visitatore; Concetto fondamentale per chi progetta il sito risulta quindi la capacità di “mettersi nei panni dell'utente”.

L'usabilità è definita dall'ISO (International Organization for Standardization), come l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione con le quali determinati utenti raggiungono determinati obiettivi in determinati contesti. In pratica definisce il grado di facilità e soddisfazione con cui si compie l'interazione tra l'uomo e uno strumento (console, leva del cambio, interfaccia grafica, ecc.) (ISO 9241-11:1998, poi aggiornata dalla ISO 9241-210:2010). Si parla di:

- *Efficacia* come precisione e completezza con cui gli utenti raggiungono specifici obiettivi
- *Efficienza* come risorse impiegate in relazione alla precisione e completezza con cui gli utenti raggiungono specifici obiettivi
- *Soddisfazione* come libertà dal disagio e attitudine positiva con cui gli utenti raggiungono specifici obiettivi attraverso l'uso del prodotto.

L'esperienza dell'utente è un concetto di natura multidimensionale che descrive la complessa reazione dell'utente di fronte all'interazione con strumenti interattivi. Le dimensioni che determinano l'esperienza dell'utente sono:

- dimensione pragmatica: funzionalità e usabilità del sistema;
- dimensione estetica/edonistica: piacevolezza estetica, emotiva e ludica del sistema;
- dimensione simbolica: attributi sociali, forza del marchio, identificazione.

L'usabilità del web o *web usability* è l'applicazione dei principi dell'usabilità in quegli ambiti in cui la navigazione del web può essere considerata come un paradigma generale (o "metafora") per costruire una interfaccia grafica. L'usabilità del web è una proprietà esterna al prodotto-sito poiché riguarda l'interazione tra un utente, le sue caratteristiche e quel sito.

Il concetto di usabilità del web è strettamente connesso a quello di usabilità generale che ha cominciato a diffondersi negli anni '60 quando si inizia a parlare di ergonomia cognitiva, la

scienza che studia le interazioni dell'uomo con l'ambiente in relazione ai suoi vincoli fisici e cognitivi. Per tutti gli anni '70, poiché il computer non costituiva un prodotto di massa, l'usabilità non costituiva un problema: chi progettava un sistema sapeva anche usarlo. Il concetto si viene a sviluppare a partire dalla seconda metà degli anni '80, con l'espansione delle tecnologie informatiche a livello degli ambienti lavorativi e delle famiglie e si configura con maggior precisione negli anni '90 con la diffusione del personal computer. (Daniele Fortis, 2013)

In questo nuovo contesto il concetto di usabilità viene ad inserirsi nell'ambiente Information Communication Technology (ICT), come disciplina che coniuga psicologia, intelligenza artificiale, informatica e design. In questo periodo nasce anche la Human Computer Interaction (HCI), la scienza che studia l'interazione tra uomo e computer, in cui l'usabilità riguarda la componente psicologica del software.

La web usability è un approccio della progettazione per rendere i siti web facili da usare per l'utente finale, senza richiedere all'utente di sottostare a una formazione specifica. È un processo che cerca di rendere l'ambiente web attraente e amichevole per l'utente che deve navigare con fluidità recuperando facilmente i contenuti. L'utente deve essere in grado di mettere in relazione in modo intuitivo le azioni che ha bisogno di compiere nella pagina web con altre interazioni che svolge fisicamente nella vita quotidiana, come ad esempio premere un pulsante per ottenere un'azione. La web usability si pone come obiettivi:

1. Presentare l'informazione all'utente in modo chiaro e conciso, evitando termini tecnici o specialistici
2. Semplificare la struttura del compito
3. Offrire all'utente le scelte corrette, in una maniera che risulti ovvia
4. Organizzare ogni pagina in modo che l'utente riconosca la posizione e le azioni da compiere
5. Eliminare ogni ambiguità relativa alle conseguenze di un'azione (es. fare clic su cancella/rimuovi/compra)
6. Mettere la cosa più importante nella posizione giusta della pagina web o dell'applicazione web

7. Fare in modo che l'utente abbia un rapido *feedback* (informazione di ritorno) ad ogni azione compiuta
8. Rendere la grafica accattivante ed interessante dal punto di vista visivo attraverso l'uso di diagrammi, tabelle, sezioni informative
9. Ridurre gli sforzi cognitivi dell'utente.

Nel contesto dei siti di eCommerce (commercio elettronico), il significato di usabilità del web è limitato all'efficienza: effettuare vendite e/o eseguire altre operazioni importanti nel campo affaristico.

La web usability ha ricevuto una rinnovata attenzione quando molti dei primi siti di eCommerce hanno iniziato a fallire nel 2000. Mentre durante l'espansione di internet negli anni Novanta furono considerati indispensabili complicati design grafici per un'applicazione di e-business di successo, i protagonisti della web-usability dicevano praticamente che era vero il contrario. Essi sostenevano il "KISS principle" (*Keep It Simple, Stupid*, ossia "falla semplice, stupido"), che aveva dato prova di avere effetto nell'attrarre l'attenzione dell'utente. (Sofia Postai, 2011)

Al fine di valutare al meglio l'usabilità di prodotto, è possibile eseguire dei test di usabilità con utenti reali. In questa fase, gli utenti sono chiamati a compiere delle semplici operazioni caratteristiche del prodotto, evidenziandone pregi e difetti.

È possibile procedere alla misurazione dell'usabilità, attraverso complesse tecniche, capaci di dare una valenza più o meno oggettiva, al grado di usabilità di un prodotto. Sono vari gli approcci su cui ci si può orientare:

- Valutazione basata su test degli utenti: test utente secondo diverse modalità (test in laboratorio, test in remoto);
- Valutazione basata su feedback verbale degli utenti: questionari, interviste, focus group;
- Valutazione basata su modelli: simulazione del sistema;

- Valutazione basata su ispezione dell'interfaccia da parte di esperti: ispezione del sistema secondo varie tecniche (linee guida, euristiche di Nielsen, percorsi cognitivi)

4 E-commerce e CRM

Come si è già detto, con l'e-commerce il processo d'acquisto viene modificato, si passa da un processo lineare e unidirezionale ad uno multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività interdipendenti. La convergenza digitale ha raggiunto una tale crescita esponenziale negli ultimi anni rendendo personal computer e dispositivi mobili, quali smartphone o tablet, oggetti di uso comune e quotidiano.

Il sito web è dunque uno strumento per l'impresa e come tale va concepito: un mezzo per raggiungere precisi obiettivi aziendali. (vendita di ricambi, ottimizzazioni tempistiche...)

Altro fattore di successo per l'e-commerce sono gli strumenti di CRM (Customer Relationship Manager), che aiutano nella raccolta e nell'analisi di dati quantitativi e qualitativi, permettendo di profilare l'utente in modo da comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti. I dati così raccolti permettono di mappare i comportamenti d'acquisto dei propri clienti e individuare meglio le loro esigenze, permettendo all'impresa di sfruttare queste informazioni per targettizzare l'offerta e l'assistenza post-vendita.

Chi vuole attivare un servizio di e-commerce di successo, tuttavia, si dovrà preoccupare soprattutto di ottenere credibilità e visibilità nel web, costruendo per i propri clienti un'esperienza positiva, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti. Creando un'esperienza positiva per i propri clienti, tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO (Search Engine Optimization), le aziende costruiscono la loro web reputation e una brand image di successo.

Una ricerca condotta dall'Università degli studi di Brescia, realizzata per conto di Aicel nel 2010 (Associazione italiana commercio elettronico), ha identificato e analizzato per importanza le variabili maggiormente impattanti sulle decisioni di acquisto dei visitatori dei siti.

I fattori che lo studio ha identificato come determinanti sono, in ordine di importanza decrescente:

- divertimento e soddisfazione personale nell'acquisto;
- sicurezza e fiducia ispirata;
- utilità percepita dal cliente;
- influenza dei social network;
- piena disponibilità di internet e della tecnologia;
- competenza dei navigatori;
- facilità d'uso del sito;
- esperienza nell'acquisto online.

L'e-commerce coinvolge certamente sia aspetti funzionali, sia emozionali: è evidente, dunque, come già nella fase di disegno e progettazione del sito debbano essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di partecipazione, coinvolgimento, interazione e divertimento; inoltre, la fiducia riposta nel sito di e-commerce sembra avere sull'intenzione d'acquisto un impatto superiore anche rispetto agli elementi di usability che, tuttavia, dimostrano che un e-store facile da usare è maggiormente credibile rispetto ad un altro con una navigazione complicata, progettata spesso per compiacere gli stessi merchant.

I dati analizzati finora hanno già dimostrato come l'e-commerce aumenti il fatturato delle imprese, potendo offrire migliori possibilità quantitative e qualitative rispetto all'offline. Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione online. Il cliente, infatti, non avendo un contatto diretto con il venditore e uno fisico con il bene che intende acquistare, potrebbe ritirarsi all'ultimo momento, spaventato anche da un ipotetico pagamento prima di avere il bene tra le mani.

Nell'e-commerce, così come avviene nel commercio tradizionale, molto spesso si privilegiano strategie di acquisizione, tralasciando tutte quelle attività finalizzate a consolidare il rapporto tra impresa e clientela, ovvero le attività legate al concetto di fidelizzazione.

Per ottenere un'efficace fidelizzazione è necessario:

- un programma di medio-lungo termine;
- un ottimo CRM;
- un programma fedeltà finalizzato a ricompensare i clienti più fedeli;
- imparare a dire “grazie” e manifestare riconoscenza ai propri clienti.

Le strategie di fidelizzazione, nell'e-commerce, sono distinte:

- in-site: tutti quegli accorgimenti che coinvolgono l'ottimizzazione del sito e-commerce, sia da punto di vista della usability che dalla navigazione;
- out-site: attività di marketing e di web marketing volte ad incentivare il ritorno dei clienti e a premiare quelli più fedeli.

5 Il customer care come vantaggio competitivo

Il customer care, o customer service se riferito all'e-commerce, è tutto ciò che serve ad agevolare il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto di beni o servizi e serve a rafforzare il brand e facilitare l'accrescimento del mercato-clienti. Il customer care, quindi, non è solo call center, numero verde, assistenza a domicilio, FAQ (risposte alle domande più frequenti) o servizi evoluti di interazione con il cliente, ma deve essere costruito integrandosi fortemente alle strategie del CRM. Ciò vuol dire che è indispensabile conoscere il cliente e comprendere i suoi bisogni per intrattenere un rapporto trasparente, costruttivo e duraturo con l'azienda: ci si deve soffermare soprattutto a non ingannare il cliente, offrendo informazioni

complete e veritiere su costi e regolamenti e proporre servizi vantaggiosi senza obblighi nascosti. (G. Sacripanti, 2014)

Marketing e customer care dovrebbero sempre andare a braccetto, venir gestiti in parallelo, utilizzando una piattaforma tecnologica di CRM, che ne sappia controllare azioni e scelte e che tenga traccia nel tempo della relazione con il cliente. In altre parole, il marketing paga subito, ma senza customer care non crea una rendita; il marketing “parla”, il customer care conferma le parole. Il customer care deve facilitare l’interazione e l’assistenza al cliente, ma soprattutto deve rassicurarlo, farlo sentire importante e fargli capire che ha scelto l’azienda giusta, solida, professionale, onesta.

I principali strumenti del customer care sono:

- *il telefono*, che rappresenta il più antico strumento di customer care, crea un contatto diretto, “umano” fra cliente e azienda ed è indispensabile soprattutto quando si devono risolvere problemi abbastanza complessi in breve tempo. Il principale svantaggio di questo strumento, per l’impresa, è rappresentato dai costi, soprattutto nel caso di numero verde (anche se si sono visti sbalorditivi casi di customer care con numeri a pagamento). Inoltre, affinché un customer care telefonico sia veramente efficiente, è necessario personale che se ne occupi a tempo pieno e gran parte dei siti di e-commerce sono troppo piccoli per permettersi risorse dedicate esclusivamente a questo compito;
- *l’e-mail*, negli ultimi anni, ha acquisito un’importanza sempre maggiore; infatti, molti siti affidano il loro customer care esclusivamente a questo strumento. I vantaggi sono evidenti soprattutto sul versante dei costi che sono molto ridotti; inoltre una sola persona può gestire un notevole numero di richieste e occuparsi contemporaneamente anche di altre mansioni. Di contro, l’e-mail rappresenta uno strumento di comunicazione tendenzialmente impersonale (le e-mail difficilmente cominciano con nome e cognome dell’interessato), che non offre alcuna garanzia circa il suo effettivo recepimento e la sua corretta comprensione;
- *la chat-line* è uno degli strumenti più recenti, ancora poco utilizzato ma in forte crescita. Il sistema è abbastanza semplice: il sito di e-commerce mette a disposizione dei propri clienti un canale dedicato, dove è possibile “chattare” con gli addetti del customer care.

- *le FAQ* (Frequently Asked Questions) sono uno strumento utilissimo, che consiste nel registrare e raccogliere le domande più comuni poste dai clienti, con tanto di risposta, in una sezione apposita del sito, possibilmente in una posizione facilmente accessibile da qualsiasi pagina. Le FAQ rappresentano uno strumento decisamente apprezzato dagli utenti: se le FAQ sono compilate adeguatamente, i clienti possono trovare facilmente le risposte alle proprie domande, senza dover attendere in linea o dover attendere e-mail di risposta alle proprie domande; inoltre, cosa da non sottovalutare, senza dover provare l'imbarazzo nel porre domande apparentemente prive di senso. Purtroppo, in Italia questo sistema di gestione del customer care non è molto diffuso soprattutto nei siti di e-commerce, che sono quelli più arretrati da questo punto di vista, anche se le FAQ rappresentano uno strumento estremamente economico (non si paga la telefonata e non è necessario che una o più persone siano costantemente impiegate a rispondere alle e-mail dei clienti), che può offrire notevoli vantaggi soprattutto ai piccoli siti di e-commerce, che difficilmente possono sostenere le spese per un call center o per una o più persone che si occupino di rispondere alle e-mail dei clienti.

6 Design di un catalogo ricambi online

Definiti i contenuti e l'architettura del sito si inizia il design. Per garantire l'usabilità del sito, il processo progettuale deve seguire un approccio Human-Centered. La parola chiave è qui l'iterazione: le attività di design, prototipazione e validazione devono infatti essere iterate fino a che il prodotto sviluppato non rispetti i requisiti di usabilità. Al fine di creare i primi prototipi a bassa fedeltà dell'interfaccia web per gestire i ricambi, disegnati a mano e utili a rappresentarne solo la struttura, è possibile adottare quale tecnica di prototipazione il paper-prototyping.

I prototipi costruiti mediante tale tecnica possono essere utilizzati facilmente per condurre test di usabilità preliminari, anche con utenti finali. Calandosi nei panni di una persona con un bisogno da soddisfare, l'utente guarda il bozzetto e utilizza una penna come fosse un mouse: per "fare click" la punta letteralmente sull'elemento di suo interesse. Per

simulare l'interazione uno fa le veci del computer: se l'utente seleziona un link presente sulla pagina, l'operatore carica la nuova pagina web, andando a sovrapporre un nuovo foglio al precedente, con i nuovi contenuti.

Il paper-prototyping è molto efficace se inserito in un ciclo iterativo di test: qualora emergano evidenti problemi di interazione, i bozzetti vengono via via modificati e ri-testati fino ad arrivare ad una versione che pare funzionare bene.

A questo punto si aumenta la fedeltà del prototipo: tramite software si iniziano ad inserire i primi colori e stili del documento.

Il vantaggio di questo modello di progettazione è la facilità con cui è possibile intervenire su eventuali problemi di usabilità senza impiegare troppo tempo e risorse. Testare un sito sin dalle prime fasi permette infatti di attivare dei processi migliorativi utilizzando carta e penna, e non codici HTML.

Condurre un test su un prototipo cartaceo si pone l'obiettivo di indagare, e in seguito perfezionare, il flusso di navigazione, il layout delle pagine e l'architettura dell'informazione. Il paper prototyping offre inoltre utili spunti per la terminologia e il linguaggio da utilizzare: oggetto dell'indagine sono infatti anche le etichette del menu, dei pulsanti e dei controlli.

Alcuni punti di forza del paper prototyping

- È un metodo molto veloce ed economico
- Permette di testare precocemente più proposte di design.
- Paradossalmente, permette una maggior interazione: l'utente non ha vincoli, può fare tutto quello che vuole. Dal suo comportamento si individuano direzioni interessanti per comprendere come sviluppare l'interazione.
- Favorisce l'emergere di nuove idee creative.
- È adatto anche per testare siti web per bambini: è uno dei pochi test in cui i bambini si trovano a loro agio.

I documenti di un progetto digitale possono essere classificati in tre gruppi:

1. Documenti di strategia: Sono i documenti base dai quali muove il progetto, dall'idea al sistema valoriale, dall'analisi competitiva al modello concettuale, alla mappa fino all'organizzazione dei contenuti.
2. Documenti sui bisogni degli utenti: i documenti sulle personae, la pianificazione e la presentazione dei risultati dei test sugli utenti.
3. Documenti di progettazione esecutiva: Il nucleo operativo del progetto, le linee guida che condurranno allo sviluppo e al rilascio online: dai wireframe, che sono la dichiarazione d'intenti di come sarà la struttura delle pagine, ai process flow ovvero i flussi di interazione tra utente e sistema, dalla mappa di navigazione fino ai pattern design e ai prototipi.

Ogni documento può avere più livelli di approfondimento, che rappresentano lo stato di avanzamento dei lavori del progetto:

- Il primo livello cattura gli elementi essenziali, senza i quali diventa quasi impossibile capire su cosa stiamo lavorando. Nel caso della mappa del sito, per esempio, si tratterebbe dell'area contenuti. Senza i contenuti è impossibile creare una mappa.
- Il secondo livello rafforza il messaggio che stiamo passando. Nella mappa si evidenziano aree differenti e sezioni a parte rispetto alla navigazione principale.
- Il terzo livello fissa l'essenza del documento e lo inquadra in un contesto più ampio. La mappa viene arricchita da informazioni supplementari in forma di note, commenti, call outs sulla navigazione generale, sulle singole sezioni e/o sulla loro gestione (chi aggiorna, in che modo e in quali tempi).

Nei progetti digitali si possono identificare quattro macro-fasi, che conducono dall'idea al rilascio online: ideazione >> design >> sviluppo >> rilascio.

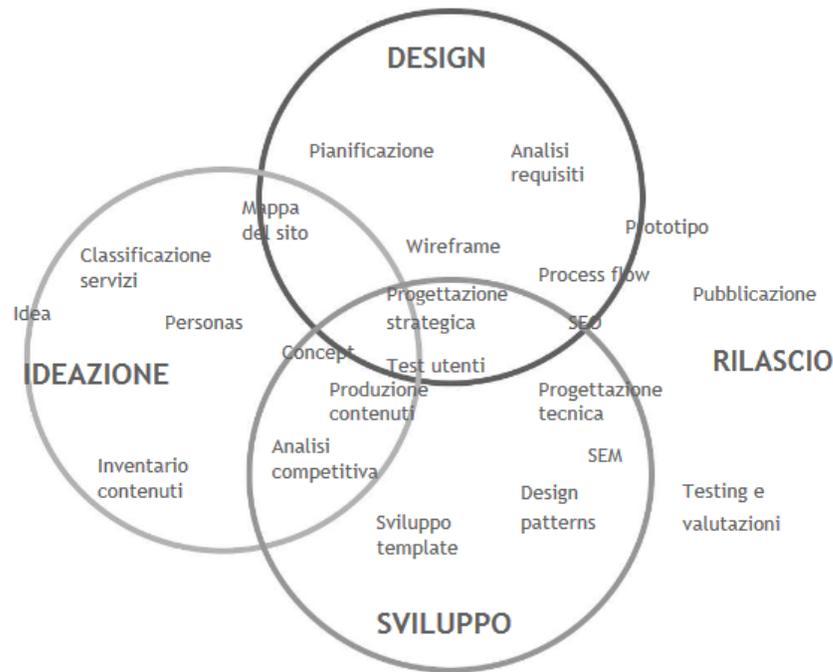


Figura 2.1 Progettazione digitale. Fonte: Dall'idea al prototipo; 2010, Maria Cristina Lavazza.

Un prototipo è la creazione verosimile di quello che sarà il prodotto finale. Tecnica molto utilizzata nel settore industriale, la prototipazione è stata pienamente adottata dal web design. Prima del rilascio del prodotto interattivo si costruisce lo stesso oggetto/servizio su carta, lavagna, penne e pennarelli o in digitale su PowerPoint. Un elemento su cui tutti gli esperti insistono è che la prototipazione è un processo e non un artefatto, e soprattutto è un processo iterativo in grado di trasformarsi e ripetersi nel tempo a seconda delle necessità. Uno dei valori aggiunti del prototipo è quello di essere generativo: genera idee, soluzioni, mette in moto i processi e permette di trasformare le idee astratte in prodotti tangibili. La prototipazione può essere fatta in vari momenti della progettazione: all'inizio se dobbiamo testare una nuova architettura informativa, alla fine se vogliamo far navigare agli utenti un prodotto verosimile.

Secondo Todd Zaki Warfel, esperto di prototipazione, quindici persone in una stanza con un documento di specifiche restituiscono quindici versioni diverse. Messe di fronte a un prototipo, le

stesse persone forniscono una versione quasi concorde. Sempre secondo Warfel il prototipo genera una progettazione più snella, più veloce e più facile, poiché bastano quattro passaggi chiave da condividere con il team di progetto:

- schema (disegno a mano)
- presentazione e discussione
- prototipazione
- test

Il prototipo aiuta a comunicare in maniera più tattile, visiva ed esperienziale, ma non è una panacea.

Il prototipo è utile perché screma le idee ed elimina quelle superflue, crea un oggetto fisico da una progettazione teorica, crea una piattaforma di linguaggio comune, vende la nostra idea internamente, elimina il superfluo e punta al concreto, riduce la possibilità di errore e incomprensioni, testa la flessibilità tecnica, testa il design concettuale con utenti reali.

Ma il prototipo va costruito in modo rigoroso, altrimenti tutti questi benefici vengono vanificati.

I prototipi come abbiamo già accennato possono essere cartacei o digitali. I prototipi cartacei sono molto diffusi e utilizzati negli Stati Uniti, meno in Europa dove tendiamo a vedere questi prodotti come un'eccessiva semplificazione che rischia di sminuire il progetto. Il prototipo cartaceo è economico, flessibile, semplice da realizzare e, al contrario di quello che si può pensare, efficace.

Nella prototipazione cartacea si può disegnare la schermata o il servizio da navigare oppure si possono costruire delle strutture mobili o semimobili. Nei prototipi cartacei vengono ritagliati i box che compongono una pagina o un servizio e vengono incollati o lasciati liberi di essere composti/scomposti dall'utente tester. A volte questi collage possono essere applicati direttamente sul supporto fisico da testare (telefono mobile, totem, macchina fotografica). O ancora, è possibile costruire una sorta di interattività di base attraverso sistemi di linguette che scorrono come nei dischi orari delle auto (Maria Cristina Lavazza, 2010).

In un senso più ampio tutto può costituire un prototipo: bozzetti a matita, storyboards, wireframes, disegni, demo funzionanti. In ogni caso, l'obiettivo è rappresentare, ricostruire un'interazione, analizzando i comportamenti messi in atto dagli utenti durante l'uso del prodotto applicativo. Esistono diversi percorsi da seguir per creare un prototipo, vediamo di seguito i principali che sono utilizzati per simulare scenari di esperienza utente durante il processo di design.

Molti progettisti d'interazioni usano la tecnica dello storyboard per illustrare il funzionamento di un'applicazione e per simulare scenari d'uso degli utenti, tale metodo è ereditato direttamente dall'industria cinematografica, Si descrive l'esperienza utente dal punto di vista narrativo, come se fosse una sorta di sceneggiatura. In seguito, si creano dei bozzetti che illustrano e spiegano le diverse situazioni d'interazione tra l'utente e l'applicazione.

Un prototipo su carta è spesso utilizzato per ricevere feedback dagli utenti nelle fasi preliminari della progettazione del concept. Creare un prototipo seguendo quest'approccio è facile, veloce e consente di intervenire molto facilmente per modifiche in tempo reale durante una sessione di test. Grazie all'uso di post-it, ad esempio, si possono simulare i diversi stati dell'applicazione ed effetti d'interazione. Risulta essere l'approccio forse più popolare tra i progettisti.

Il processo di prototipazione assume oggi un ruolo sempre più importante nella progettazione di applicazioni multimediali. La necessità di progettare applicazioni flessibili e compatibili con un numero sempre maggiore e diverso di supporti rappresenta una nuova sfida che si può vincere investendo tempo e risorse su design, esperienza utente e studio delle interazioni. Prototipi efficaci consentono di pensare e realizzare esperienze interattive ed emozionali incrementando l'usabilità e l'accessibilità della nostra applicazione. (Kelly Goto & Emily Kotler, 2002)

CAPITOLO 3

LE PROBLEMATICHE DEL METODO

Portare avanti un'attività eCommerce di successo sta diventando una sfida sempre più impegnativa: oggi i consumatori richiedono esperienze di acquisto stimolanti, coerenti e personalizzate. Certo, anche in passato le persone hanno sempre desiderato esperienze di acquisto positive. Ma cosa è cambiato oggi? Che cosa viene considerato positivo da parte di un utente? Come intervenire per meglio rispondere a queste esigenze?

Il tradizionale Funnel di acquisto è ormai obsoleto. Nel mondo digitale attuale le interazioni dei clienti sono divenute troppo frequenti, casuali e variabili per adattarsi al modello lineare della vecchia scuola. Diventa quindi fondamentale riuscire a misurare ogni microinterazione dell'utente, non solo per supportare la chiusura della vendita stessa, ma soprattutto nell'ottica di rendere l'esperienza di acquisto piacevole e coinvolgente. Oggi molte aziende utilizzano sistemi diversi per tracciare ogni singolo canale e ogni attività dell'utente, ma un traguardo di questo tipo non può essere raggiunto attraverso l'utilizzo di software indipendenti e scollegati tra loro.

La soluzione a tutto questo è data dall'integrazione tra la piattaforma eCommerce con i software per il marketing e per il CRM (Customer Relationship Management). Appare infatti evidente e inevitabile come le imprese che dispongano di una base di dati centralizzata con tutte le informazioni sui propri clienti riescano a trarre il massimo profitto da tutti questi dati.

Di seguito sono i maggior vantaggi offerti da questa integrazione:

1. Ottimizzazione della customer journey

- Un cliente che interagisce con il tuo sito eCommerce e salva un prodotto preferito mentre utilizza uno smartphone probabilmente si aspetta che lo stesso prodotto venga messo da parte anche quando naviga sul sito da PC o utilizzando un'applicazione. Allo stesso modo, un utente che contatta il servizio clienti attraverso i social e successivamente chiama al telefono, desidera che l'addetto sia in grado di rintracciare facilmente e velocemente il record relativo alla sua precedente interazione, in modo da non dover rispiegare da zero la sua problematica.
- Disporre di una piattaforma eCommerce integrata con il CRM consente alle aziende di avere informazioni aggiornate e sempre disponibili e permette anche di creare customer journeys comuni su più dispositivi e punti di contatto, garantendo un'esperienza unica, uniforme e positiva indipendentemente dal canale utilizzato dai consumatori. Infine, grazie all'utilizzo di piattaforme eCommerce e CRM integrate, è possibile fornire agli utenti stessi degli accessi ad aree riservate dove poter verificare in piena autonomia lo stato di un ordine o le giacenze d'inventario.

Se un utente, ad esempio, sta ricercando un prodotto e la sua quantità disponibile cambia drasticamente, il sistema può notificare tale aggiornamento al cliente in tempo reale. Allo stesso modo, il sistema può verificare i dati dell'utente per identificare il miglior magazzino per la spedizione (il più vicino all'indirizzo del cliente) e fornire una stima sulla consegna maggiormente puntuale ed accurata.

- Ovviamente, parlando di integrazione, è possibile considerare la possibilità di far interagire eCommerce e CRM anche con l'ERP, in modo da avere una visibilità ancora più completa ed esaustiva della situazione.

2. Miglioramento dei servizi di Customer Care & Post-Vendita

Questo vantaggio è direttamente collegato al punto precedente. Avere a disposizione tutte le informazioni, gli ordini e le interazioni tra cliente e azienda fa sì che il servizio di Customer Care possa giovare di una comunicazione più attenta, che riesca a creare una maggiore connessione e una maggiore "atmosfera" con il cliente, che restituisca sempre e comunque la dimensione dell'acquisto anche a distanza.

Inoltre, conoscere le dinamiche di acquisto e gli interessi di un utente, conoscere la cronologia dei suoi ordini, le sue preferenze e abitudini di orario, consente di ottenere non solo una drastica riduzione dei tempi per risolvere le potenziali problematiche, ma anche di massimizzare le vendite. Sarà possibile, infatti, poter spingere il cliente al ritorno sul sito per un secondo acquisto, stimolandolo sui prodotti di maggior interesse con una promozione esclusiva. Integrare eCommerce CRM e marketing può portare alla creazione di comunicazioni, campagne e offerte personalizzate con un aumento considerevole del tasso di successo. Analizzare per esempio la lista dei prodotti visualizzati e ricercati da un utente, oppure i suoi ordini lasciati nel carrello senza ultimare il checkout, può essere determinante per prendere decisioni di vendita informate e prevedere appropriate operazioni di cross-selling e up-selling.

3. Gestione maggiormente semplificata e velocizzata

Gestire un sito eCommerce con migliaia di referenze può essere un'operazione complicata e gravosa. Ad esempio, dover aggiornare un catalogo con alcuni nuovi prezzi e prodotti. Se questi aggiornamenti vengono inseriti sulla apposita piattaforma eCommerce, ma non sono riflessi in modo automatico anche all'interno del CRM, si renderà necessario un lavoro di data entry manuale (doppio, inutile e costoso) per immettere gli stessi dati appena inseriti.

L'inserimento di tali dati è necessario per mettere a confronto, ad esempio, il record di un cliente con le effettive disponibilità dei suoi prodotti preferiti o dei prodotti presenti nel suo carrello.

Alcune piattaforme particolarmente complesse possono aggiungersi come ulteriore barriera a questo già di per sé oneroso lavoro, poiché gli impiegati potrebbero necessitare di conoscenze specifiche per eseguire gli aggiornamenti sui diversi sistemi. Lavorare con piattaforme ERP e CRM integrate che mantengano in memoria le stesse informazioni in modo uniforme può consentire all'azienda di semplificare e velocizzare enormemente le operazioni, al fine di garantire anche una maggiore correttezza sui dati di fatturazione. La tecnologia non deve limitare l'attività, ma anzi supportarla e potenziarla.

4. Riduzione dei costi dovuti a errori

Quando i punti di contatto appartengono a canali diversi, solitamente in un sistema non integrato i dati devono essere inseriti manualmente nel CRM. Ciò richiede un pesante investimento in forma di tempo ma non solo. Questo lavoro, infatti, potrebbe essere soggetto a errori, che a loro volta potrebbero paralizzare l'attività e causare ritardi, problematiche, danni e perdite non solo all'azienda, ma anche al cliente (con il rischio di non vederlo più tornare ad acquistare). La sincronizzazione automatizzata delle informazioni permessa dall'integrazione di piattaforma eCommerce e CRM elimina la necessità di trasferimenti di dati manuali e la conseguente presenza di errori.

5. Miglioramento della pianificazione della domanda

In un sistema non integrato è difficile tenere sotto controllo il volume degli ordini e l'andamento delle vendite. Analizzare dati sconnessi dai rispettivi clienti non aiuta a pianificare in modo efficace la domanda futura.

Esaminare i dati provenienti dalla piattaforma eCommerce e integrarli con quelli del CRM può invece aiutare ad ottenere un migliore metodo di pianificazione della domanda, che sia pensata in base alle reali esigenze di ogni cliente, in base al periodo e in base allo stato attuale del tuo inventario. Un esempio pratico potrebbe essere il seguente: se un cliente inserisce un ordine online e automaticamente il sistema aggiorna le quantità dei prodotti disponibili in magazzino sulla piattaforma integrata, la sincronizzazione dei dati aumenterà l'accuratezza aiutandoti a ridurre il più possibile le giacenze inutili.

Per un'azienda si rende necessario disporre di un unico sistema per gestire tutte le informazioni e i diversi acquisti dei clienti, integrando i diversi canali e i diversi dati e riunendoli in un'unica fonte, così da essere sempre aggiornati e sincronizzati tra loro.

Nel caso reale Tortella S.r.l., queste problematiche sono presenti in parte. Si ha l'assenza di un CRM che però è in via di implementazione, l'assenza di un e-commerce per il quale si sono poste le basi iniziali, attraverso questo lavoro di tesi e lo sviluppo di un catalogo di ricambi online ma in realtà la direzione ha adottato una strategia risolutiva per quanto concerne la codifica. I codici utilizzati nel gestionale e nell'area tecnica, sono univoci e corrispondono ai codici a catalogo di

vendita e dei ricambi. L'integrazione di quest'ultimi è fondamentale in ogni azienda che essa sia PMI o una grande impresa.

La convergenza tra eCommerce, CRM e marketing introduce una serie di nuove possibilità per monitorare tutto ciò che accade intorno al cliente, consentendo di migliorare i processi decisionali a tutti i livelli, guidare le vendite e offrire promozioni dinamiche e personalizzate sulla base delle informazioni comportamentali acquisite grazie al sistema integrato, portando un notevole aumento di profitto all'azienda e migliori vendite online.

CAPITOLO 4

CASO STUDIO TORTELLA SRL

1 L'azienda e i suoi prodotti



Figura 3.1 Logo Tortella

Tortella S.r.l. è una storica realtà produttiva abruzzese che dal 1949 realizza macchine agricole e ricambi per la lavorazione del terreno. Nel corso della sua storia, il brand Tortella (Figura 3.1) è diventato uno dei leader del settore grazie alla forte avanguardia ed affidabilità dei suoi macchinari ed il suo mercato clienti, che spaziava dalle grandi aziende agricole, alle medio-piccole, ai rivenditori di attrezzature e macchinari per l'agricoltura. Da tipica azienda a conduzione familiare, la cui produzione era interamente realizzata nello stabilimento sito nella zona industriale di Ortona (Ch), è arrivata ad avere un giro di affari di dimensioni mondiali, esportando in tutti i continenti, dall'Europa agli Stati Uniti, Canada, Sud America, Cina, Oceania, Libano, Maghreb tanto che era diventata consuetudine per l'impresa realizzare più del 50% del proprio fatturato all'estero, tra ricavi da vendita macchinari e ricavi da ricambi (a sua volta pari al 10% del fatturato estero)

A seguito della recente crisi economica, l'azienda ha attraversato un lungo periodo di difficoltà che è culminato nella procedura fallimentare del 2015, periodo in cui è stata fermata anche la produzione. Così, nell'estate del 2017, il marchio è stato acquisito dal gruppo Remu.

La REMU fondata nel 1972 da Giorgio Marasca, è specializzata nella progettazione e fabbricazione di macchine e attrezzature per l'industria. Nel 1998 Carlo ed Enrico Marasca entrarono in azienda. Nel 2006 i fratelli Marasca e l'Ing. Santilli fondarono Id&s, società specializzata nella progettazione, formazione e consulenza industriale. Nel biennio 2013/2014 vengono fondate le due imprese Remu Balkans e Remu Brasil. Nel 2017 viene acquisito il brand Tortella, azienda riconosciuta a livello internazionale per la qualità dei suoi prodotti: macchine agricole. Nel 2019 nasce la Holding Marasca Group

Si è realizzato così una convergenza tra la tradizione e l'esperienza del marchio Tortella e l'innovazione e la tecnologia che dal 1972 caratterizzano la Remu srl. La struttura del gruppo, di caratura multinazionale grazie alle società operative in Albania e Brasile dal 2013, viene descritta in Figura 3.2.



Figura 3.2 Logo Marasca Group

I settori in cui opera sono l'Oil & Gas (prodotti per tubazioni flessibili usate in offshore SPM), gomma e poliuretano (prodotti per lo stampaggio di trasmissioni), cosmetico e farmaceutico (prodotti per formatura e packaging), siderurgico (prodotti per acciaierie, trafilerie, impianti di estrusione).

La *mission* di Tortella S.r.l. è la seguente: “*Creiamo macchine indistruttibili per uomini e donne dal carattere autentico, forte e sincero.*”

Il termine **macchina** designa un insieme di componenti, collegati tra loro, dotati di azionatori, circuiti di comando e connessi solidalmente allo scopo di adempiere un'azione ben determinata, capace di compiere lavoro attraverso una forza di natura diversa da quella degli animali, determinando o potenziando le capacità umane. Una **macchina agricola** è una macchina o un meccanismo costruiti per svolgere uno o più lavori agricoli. Nel corso dei millenni, le macchine agricole si sono evolute parallelamente alla tecnologia e alle fonti energetiche, diventando sempre più efficienti e in grado di svolgere più operazioni contemporaneamente.

Partendo dal boom economico del dopoguerra con una richiesta sempre maggiore di macchine dedicate all'agricoltura, il brand Tortella si è affermato negli anni, realizzando un'ampia gamma di macchine per la lavorazione del terreno come vangatrici, fresatrici, trinciatrici, erpici, aratri rotativi, interceppi, interrassassi, macchine combinate e brevettando dei sistemi innovativi per le stesse macchine.

- 7.3.6 **Vangatrici:** Ideali per l'impiego in orticoltura, vigneti, frutteti. Permettono di dissodare il terreno con ridotto assorbimento di potenza.
- 7.3.7 **Fresatrici:** Indispensabili per la preparazione del letto di semina, il controllo delle infestanti e molto altro. Operano in ogni condizione del terreno.
- 7.3.8 **Trinciatrici:** Garantiscono un'efficace azione di sminuzzamento dei residui vegetali. Adatte alla trinciatura di erba, sarmenti, residui di potatura e altro.
- 7.3.9 **Erpici:** Si adattano a tutte le condizioni del suolo. Consentono un'eccellente preparazione del terreno con limitato assorbimento di potenza.

2 Fasi dello studio

Analizzare il modo di operare attuale e la documentazione attuale di supporto per la scelta dei ricambi è stato il primo passo svolto per giungere ad una possibile soluzione della problematica.

I clienti, per identificare le parti di ricambio o una macchina agricola, possono usufruire attualmente dei seguenti servizi:

- Form di contatto sul sito
- Telefono
- Mail
- Magazzino di ricambi in loco

La problematica riscontrata è data dalla difficoltà di riconoscere correttamente da parte dell'utente finale il pezzo da cambiare: in genere l'azienda impiega molto tempo per supportare il cliente nella scelta e nell' identificazione del ricambio.

Studiando lo stato dell'arte si evince che i competitors nazionali utilizzano le stesse metodologie di Tortella S.r.l. per supportare il cliente in questa fase mentre in altre realtà si sfrutta maggiormente la potenzialità del sito aziendale con un attento sguardo al futuro (e.g., e-commerce e utilizzo di cataloghi online)

Sono stati quindi individuati i seguenti obiettivi di miglioramento:

- Sviluppare un modo alternativo o migliorativo per semplificare l'identificazione di ricambi o parti per le macchine agricole
- Migliorare l'interazione tra il brand e il cliente
- Rendere più chiara e rapida la scelta dei ricambi da sostituire da parte dell'utente finale con il vantaggio per l'azienda di risparmiare tempo per questa fase

La soluzione proposta è stata ideata sulla base dei principi di customer e user experience precedentemente descritti. In particolare, essa riguarda la creazione di un catalogo ricambi online per ogni macchina e le rispettive serie consigliate in base alla potenza del trattore, sfruttando la semplicità e la completezza degli esplosi. Un Catalogo Ricambi è di fondamentale importanza: la sua accuratezza e precisione può consentire di risparmiare di tempo e limitare gli errori nella richiesta dei componenti da sostituire.

Dopo aver analizzato le soluzioni adottate dai principali competitors si è passati ad una analisi della codifica utilizzata dall'azienda in questione per comprendere nel migliore dei modi il significato dei codici univoci utilizzati e per inserire nel catalogo quelli corretti per ogni componente e macchina. L'architettura della codifica è condivisa tra le 3 aziende ed è caratterizzata da una *struttura alfanumerica semiparlante* del seguente tipo: "LETTERA" e Numero progressivo a 5 cifre" (es.: Z01234). La parte parlante del codice è la lettera alfabetica, che indica la tipologia del componente: assieme, particolare. La parte numerica del codice è un numero progressivo. La codifica della componentistica commerciale è unica e condivisa tra le 3 aziende di Marasca Group. Tortella prevede la codifica dei componenti a saldare, derivata dal codice dell'assieme saldato con l'aggiunta di un suffisso "-numero progressivo a 2 cifre" (es.: Z01234-01).

Successivamente vengono studiati i prodotti realizzati da Tortella S.r.l. analizzandone l'importanza dell'assieme e le difficoltà nel riconoscerne i componenti, così da selezionare in maniera più conscia tre modelli di macchine tra la gamma di prodotti a disposizione, come soggetti del caso studio.

I modelli presi in considerazione sono i seguenti:

1. **FRESATRICE T3-160**
2. **VANGATRICE 001-60**
3. **ERPICE E6-300**

Alla base di ogni catalogo ricambi vi è il disegno esploso, ovvero la rappresentazione del gruppo secondo l'ordine di montaggio dei pezzi che lo compongono, a cui è associata la distinta relativa ai singoli componenti rappresentati.

I modelli esplosi, delle tre macchine considerate, sono stati realizzati tramite il software aziendale di disegno e progettazione tridimensionale parametrica (SolidWorks).

Nella vista esplosa di un assieme i componenti appaiono aperti ma posizionati in modo da mostrare come sono assemblati. Per creare viste esplose, SolidWorks consente di selezionare e trascinare le parti nell'area grafica creando uno o più passi di esplosione.

Inoltre, è possibile editare la vista esplosa mediante ulteriori comandi che consentono di:

- Distanziare uniformemente le pile di componenti esplosi (hardware, viti, rondelle, ecc.).
- Aggiungere linee di esplosione per indicare le relazioni del componente.

Per realizzare i cataloghi online è stato necessario creare per ogni modello una vista esplosa della macchina, dei gruppi e sottogruppi di componenti.

Alcuni esempi di esplosi realizzati dell'erpice e i alcuni gruppi di cui è composto sono riportati nelle Figure 3.3, 3.4 e 3.5.

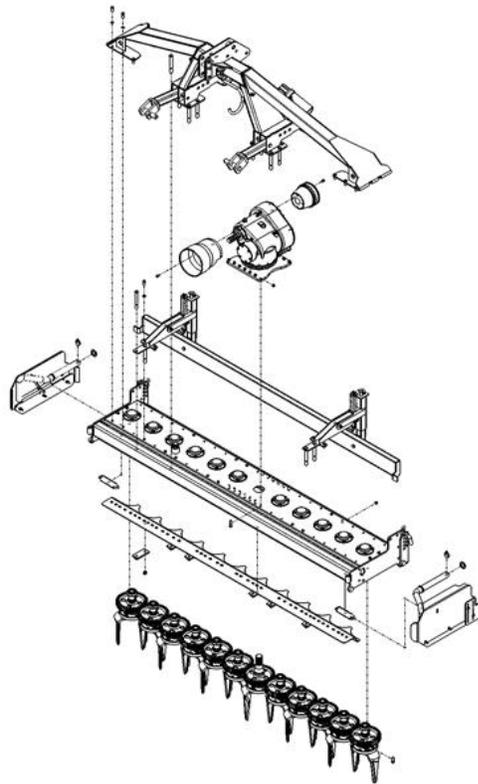


Figura 3.3 Esploso Erpice E6-300

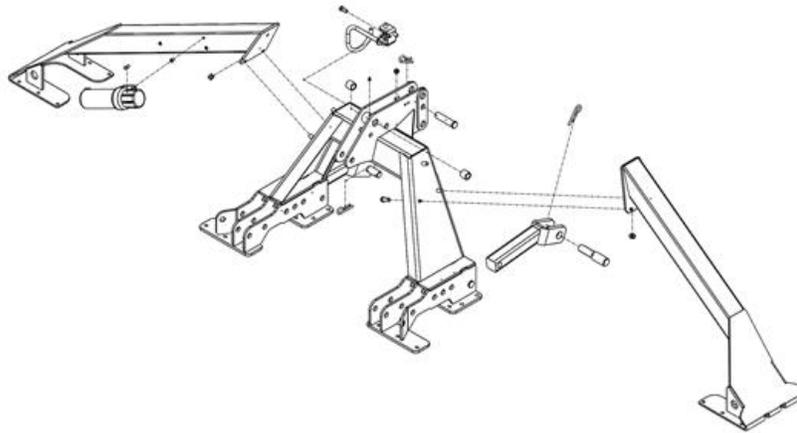


Figura 3.4 Esploso gruppo dell'Erpice E6-300

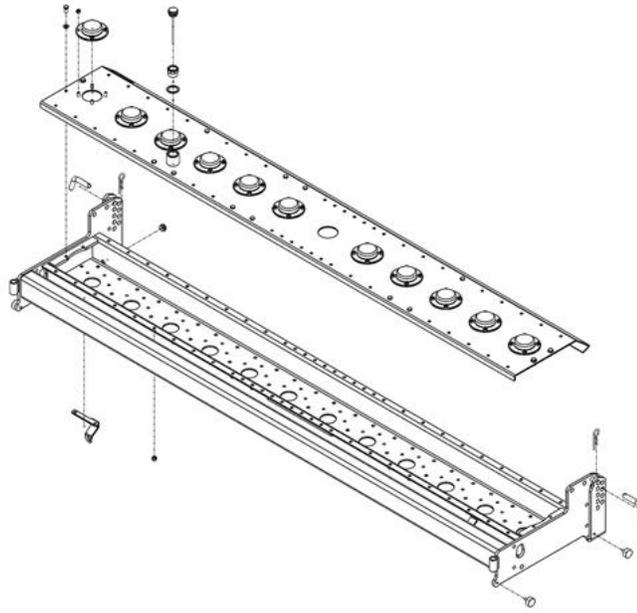


Figura 3.3 Esploso gruppo dell'Erpice E6-300

3 Idea del concept: flusso funzionale

Una volta realizzati gli esplosi, è stato definito il flusso funzionale sotto forma di schema per comprendere al meglio il susseguirsi delle pagine web che si intende mostrare al cliente, con una specifica logica di consecutività, usabilità e completezza.

Sono stati quindi realizzati dei prototipi cartacei a bassa fedeltà dell'interfaccia web per gestire i ricambi, disegnati a mano e utili a rappresentarne solo la struttura. Tale approccio risulta molto utile per assicurare che i siti web risultino facili da usare per l'utente finale, senza richiedere all'utente particolari abilità informatiche.

Un'interfaccia web improntata sull'usabilità e semplicità è fondamentale per la realizzazione di un catalogo online o di un e-commerce.

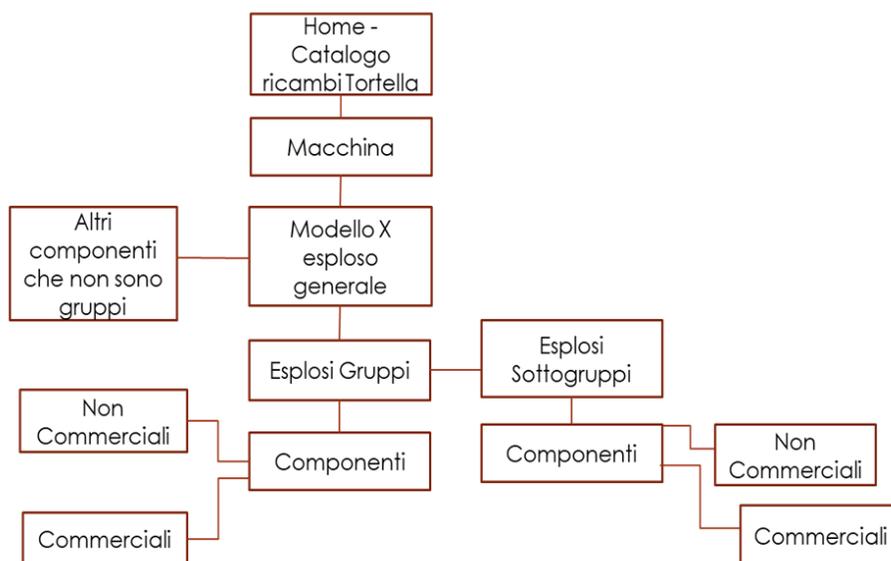


Figura 3.5 Flusso funzionale del catalogo online

Constato che il cliente deve essere al centro di ogni lavoro e che la customer experience è un concetto di natura multidimensionale che descrive la complessa reazione dell'utente di fronte all'interazione con strumenti interattivi, nell'esploso macchina sono state create delle *immagini*

interattive cioè è stato utilizzato un plugin (Draw attention) per attirare l'attenzione dei visitatori su determinate immagini o elementi di un'immagine visualizzando, ad esempio, box informativi o altro.

Draw Attention, come suggerisce il nome, è un interessante plugin che permette di pubblicare immagini interattive in WordPress per suscitare l'interesse degli utenti.

Le funzionalità dell'estensione sono molteplici e hanno consentito, ad esempio, di visualizzare dei box informativi o rimandare l'utente ad un'altra pagina cliccando su uno specifico elemento.

Dopo aver scelto un titolo, è stato possibile caricare l'immagine desiderata (da Drop image here nella parte destra dello schermo) e salvarla cliccando sul bottone Aggiorna (nel riquadro Pubblica, sempre in alto a destra).

La selezione dell'area di interesse è abbastanza semplice: ogni clic sinistro inserisce automaticamente un puntino (a sua volta trascinabile) sull'immagine che si collegherà agli altri già presenti creando un perimetro con un po' di lavoro del mouse si riesce ben presto ad evidenziare l'area desiderata.

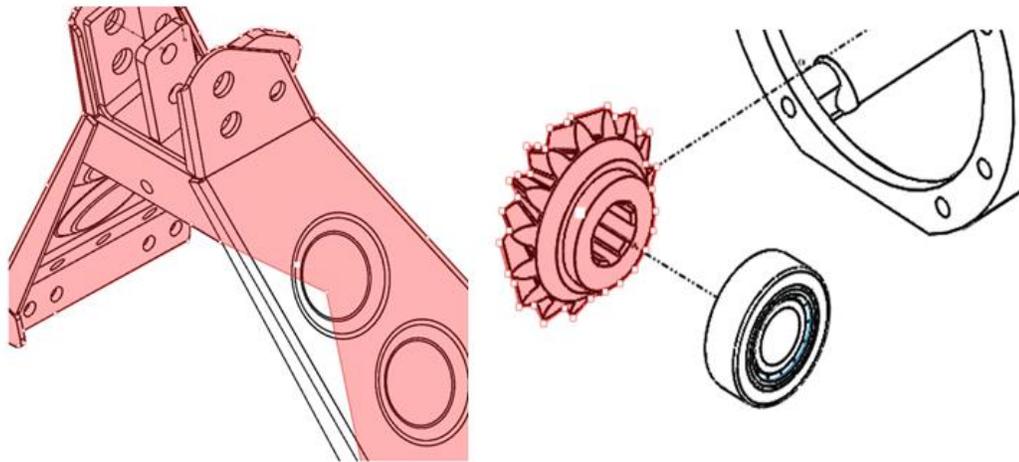


Figura 3.6 Selezione dell'area di interesse

4 Sviluppo dei prototipi

Giunti ad avere tutti gli esplosi a disposizione, le immagini salvate dei singoli componenti tranne quelli commerciali, in quanto tali è stato deciso di non inserire molte informazioni e descrizioni ma solo il relativo codice, le distinte base con tutti i codici e descrizioni di ogni gruppo, sottogruppo e componente, si era pronti alla creazione del catalogo online tramite una piattaforma CMS.

Studiando le problematiche aziendali, i concetti di usabilità e customer experience è stato deciso di creare una sezione ricambi nella Home del sito web aziendale in cui verranno inseriti tutti i modelli delle macchine. Saranno visibili i relativi esplosi, le aree di interesse interattive, tutti i codici dei componenti, una breve descrizione per ciascun componente e il numero delle quantità sia da pc, tablet e smartphone.

In futuro apportando le opportune modifiche, questa struttura potrebbe essere utilizzata come base per la realizzazione di un e-commerce aziendale per la vendita delle macchine Tortella e delle parti di ricambio originali.

Nel caso studio non sono state sviluppate come si descrive nel secondo capitolo, le parti TEC dell'approccio, quali ad esempio l'e-commerce, l'integrazione CRM e ERP ma si sono poste le basi per un futuro più orientato al cliente, ai servizi post-vendita e in cui l'approccio di gestione delle parti di ricambio sarà più innovativo e tecnologico.

Di seguito sono riportate alcune immagini relative alla piattaforma web ideata per Tortella S.R.L;

Facendo click (o tap) sulla Sezione Ricambi Tortella, appaiono tutti i modelli delle macchine del catalogo come si vede dalla figura 3.7.

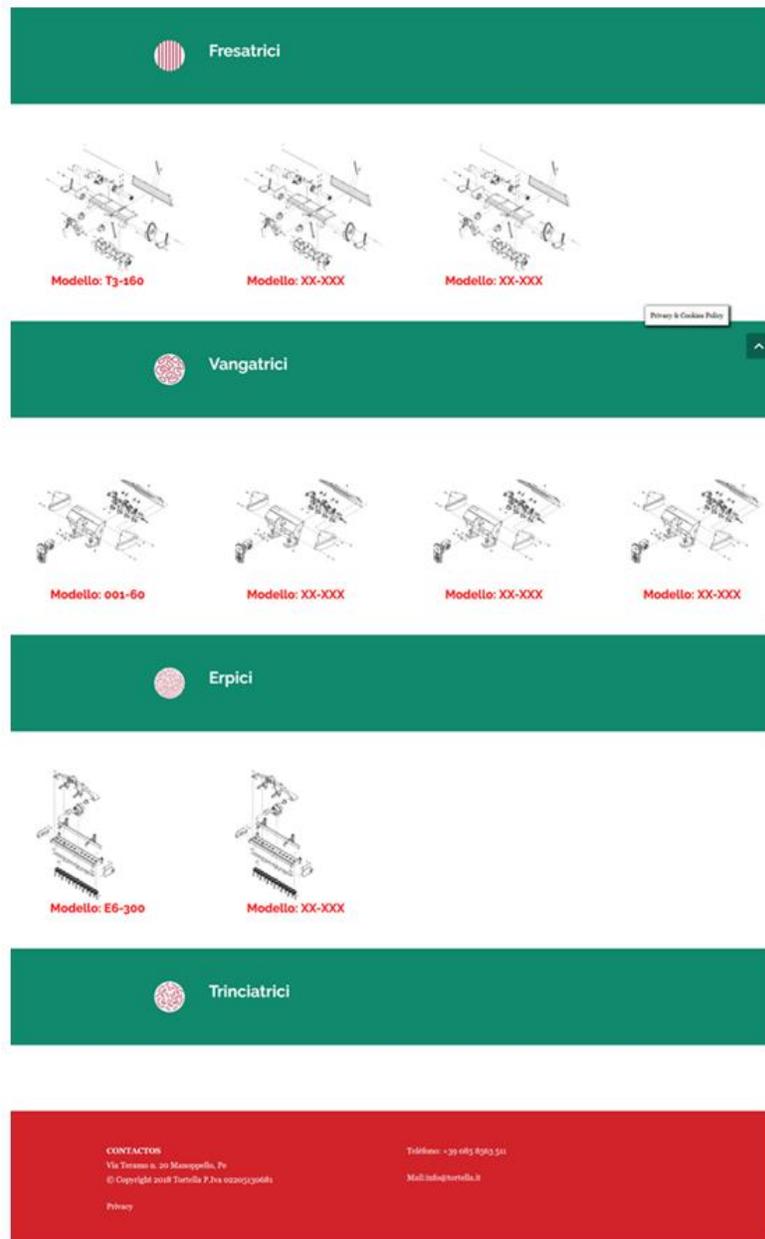


Figura 3.7 Home della Sezione Ricambi Tortella

Selezionando in particolare il Modello T3 -160, nella sezione Fresatrici, si apre una pagina con l'esplosivo ricambi del modello selezionato come nell'immagine 3.8.

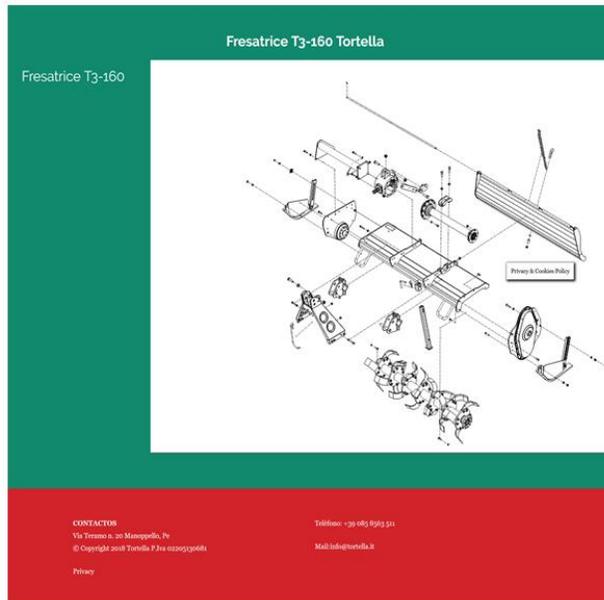


Figura 3.8 Esploso ricambi Fresatrice T3-160

Passando con il mouse o con le dita sopra all'esploso si evidenzieranno le immagini interattive di colore rosso e un box informativo verde, pantoni utilizzati dall'azienda in tutto il sito aziendale. (esempio in figura 3.9)

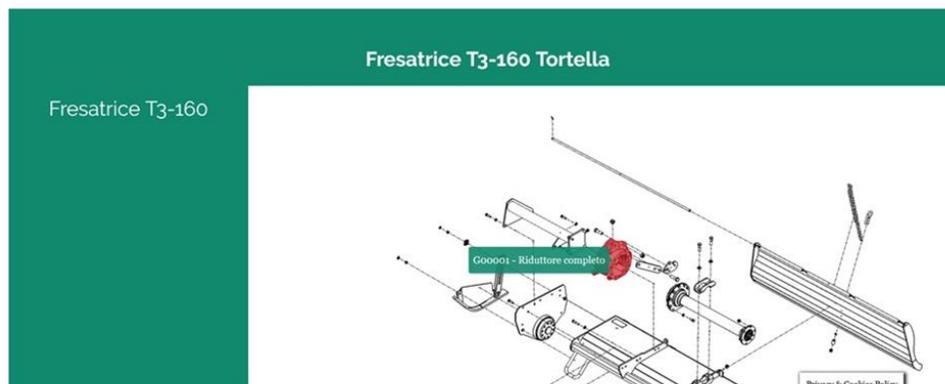


Figura 3.9 Esploso ricambi Fresatrice T3-160 con evidenza di un gruppo

Cliccando un gruppo si accede ad un'altra pagina con la vista esplosa di quel gruppo. (di seguito il gruppo G00001, figura 3.10)

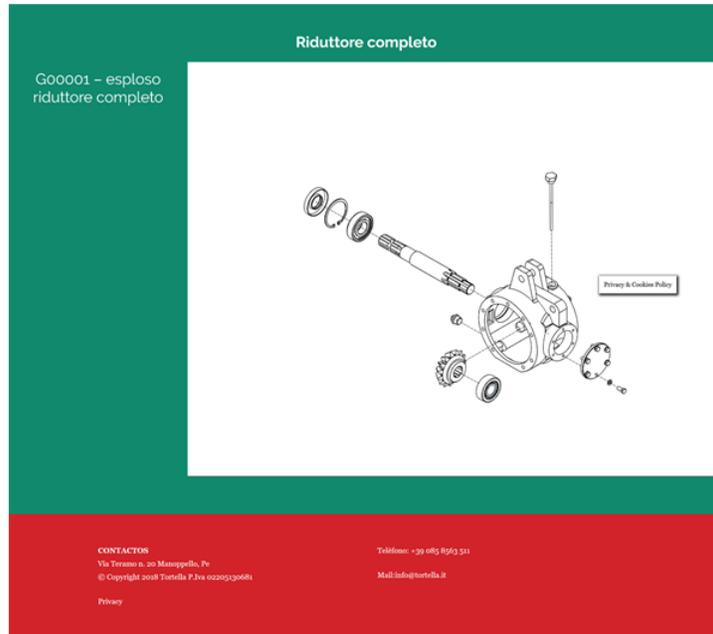


Figura 3.10 Esploso gruppo



Figura 3.11 Esploso gruppo con evidenza di un componente non commerciale

Cliccando la scatola del riduttore, sulla sinistra compaiono una descrizione e un'immagine del singolo componente visibile nella figura 3.11.

Inoltre, cliccando nella sezione Vangatrici, in particolare il Modello 001-60, si apre una pagina (figura 3.12) con l'esploso ricambi del modello selezionato.

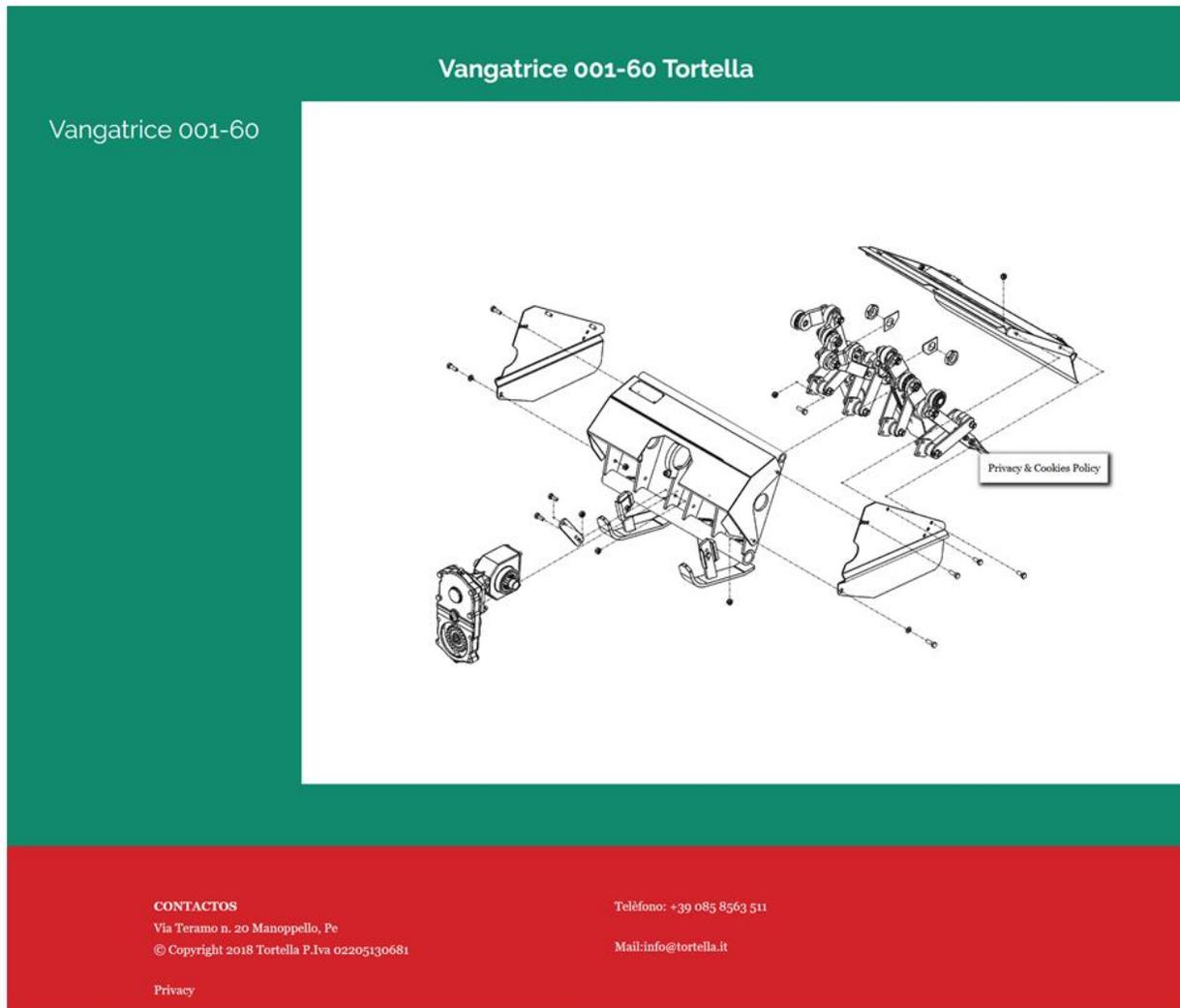


Figura 3.12 Esploso ricambi Vangatrice 001-60

Ora di seguito sono riportate le immagini del gruppo Meccanismo e del relativo sottogruppo. (figure 3.13, 3.14, 3.15, 3.16)

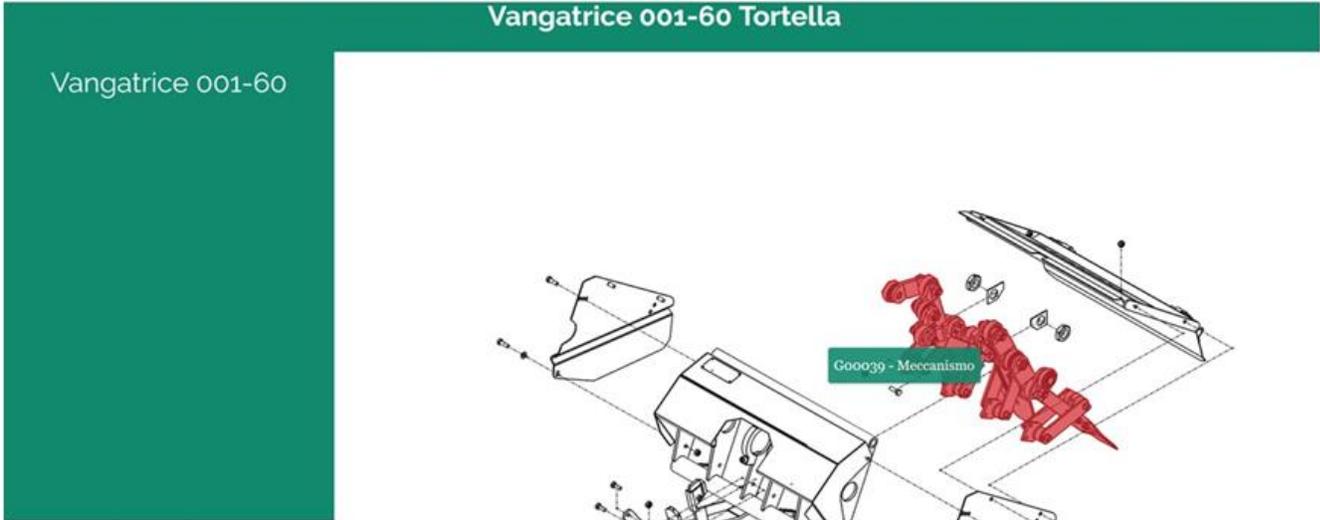


Figura 3.13 Esploso ricambi Vangatrice 001-60 con evidenza di un gruppo



Figura 3.14 Esploso gruppo

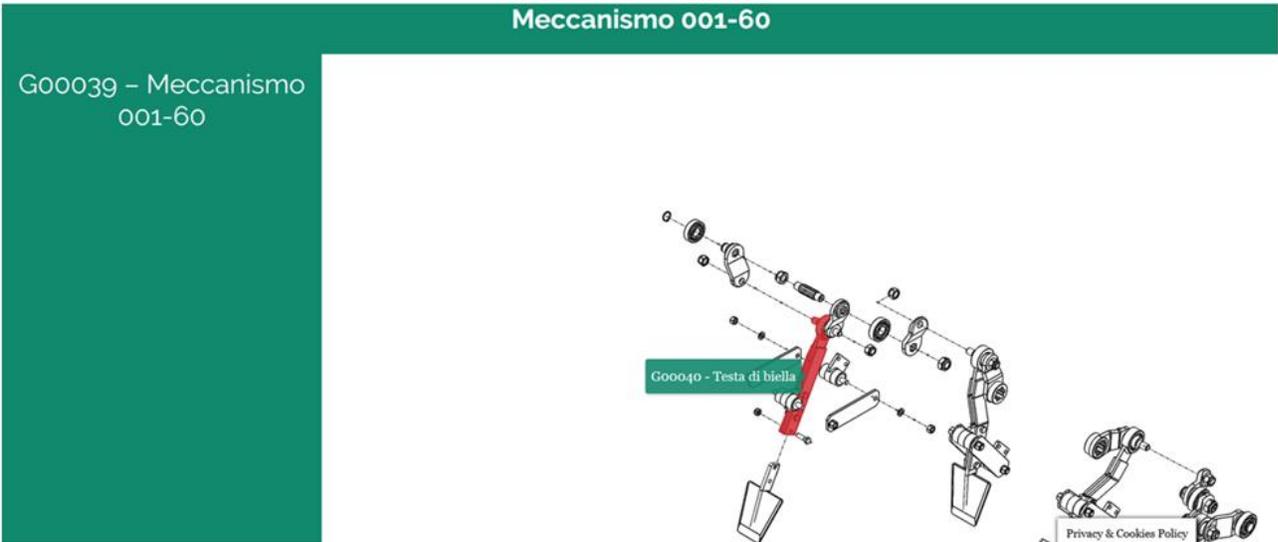


Figura 3.15 Esploso gruppo con evidenza di un sottogruppo

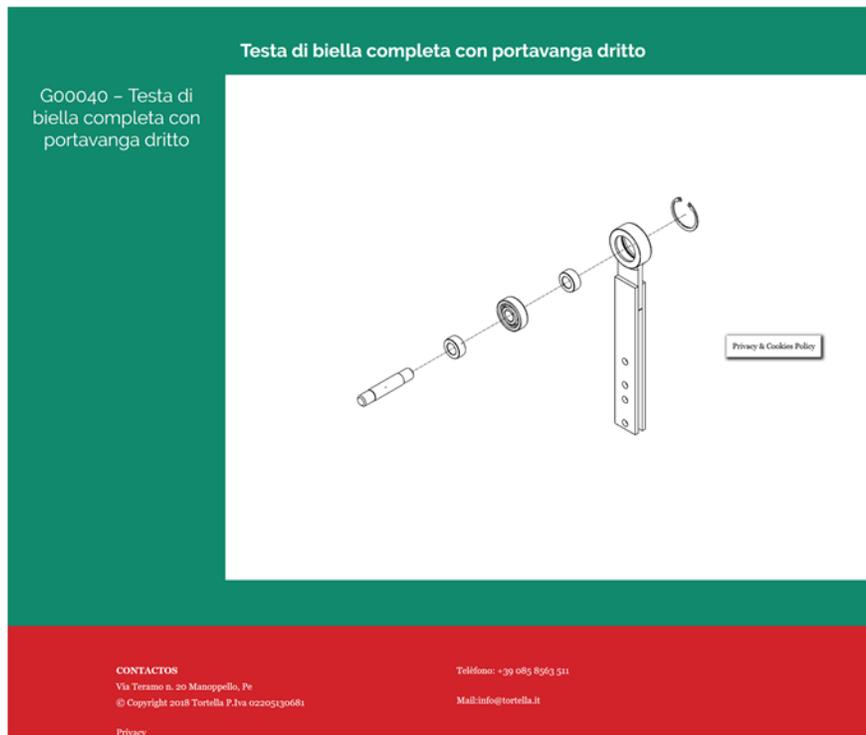


Figura 3.16 Esploso sottogruppo Testa di biella

5 La valutazione dell'usabilità

La norma ISO 9241-210:2010 definisce la User Experience come “l'insieme di percezioni della persona e risultati derivanti dall'uso e/o dall'aspettativa d'uso di un prodotto, sistema o servizio”.

Ci sono molte ragioni per misurare l'esperienza dell'utente, la principale, e più importante, è che si possono individuare le aree problematiche e migliorarle.

Come si misura l'esperienza utente? Come è possibile capire se il business migliora o peggiora? Valutare la *user experience* dal punto di vista del ROI (Return On Investment) non è semplice, ma ci sono alcuni indizi che possono aiutare.

L'esperienza utente è una sensazione soggettiva in quanto ogni individuo interagisce e sperimenta il mondo attraverso il proprio punto di vista e sulla base di specifici obiettivi. A definirla nel suo complesso entrano quindi in gioco una moltitudine di fattori esterni come gli specifici stati d'animo vissuti o lo status socioeconomico.

La soddisfazione si riferisce quindi a quegli aspetti emotivi che creano nell'utente un'esperienza d'uso positiva del prodotto o servizio con cui sta interagendo. Un'importante considerazione da fare è che l'esperienza d'uso di un prodotto o servizio è influenzata non solo dalla percezione che si ha nel momento in cui si interagisce, ma anche da aspetti dinamici come le esperienze pregresse, le aspettative dell'utente e il contesto in cui si opera. Tutti questi fattori sono importanti nella progettazione di un servizio che punta ad offrire una buona esperienza utente.

È possibile quindi individuare una varietà di soluzioni per misurare l'usabilità e la *user experience* dell'utente, ovvero come le persone interagiscono in modo olistico con ogni singolo elemento di un sito.

La misurazione è il primo passo che conduce al controllo e al miglioramento. Se qualcosa non è misurabile, non è valutabile e comprensibile. Se non si può capire, non si può controllare. Se non si può controllare, non si può migliorare." H. James Harrington

Diversi parametri e metriche sono utilizzati per la misurazione della UX. Quelle dedicate alla soddisfazione, che si articolano in due categorie:

1. Soddisfazione a livello di attività (*task level satisfaction*)
2. Soddisfazione a livello di test (*test level satisfaction*)

La valutazione *post-task*, infatti, aiuta a individuare parti dell'interfaccia che sono risultate particolarmente problematiche, mentre la valutazione *post-study*, più profonda, permette una valutazione complessiva dopo che i partecipanti hanno avuto occasione di interagire con tutto il prodotto (Tullis e Albert, 2008).

Il metodo di misurazione che sottende entrambe le metriche indicate si basa su brevi questionari. Ad esempio, per ciò che concerne il *task level satisfaction*, gli utenti dovrebbero compilarlo subito dopo aver concluso uno specifico compito (anche se l'obiettivo non è stato raggiunto). Queste *survey* puntano a misurare e quantificare quanto è stato complesso portare a termine un determinato task durante un test utente. Tra i questionari più popolari si annoverano:

1. ASQ: After Scenario Questionnaire.
2. SMEQ: Questionario per lo sforzo mentale.
3. UME: Usability Magnitude Estimation.
4. SEQ: Single Easy Question.
5. UEQ; User Experience Questionnaire

Se la soddisfazione livello di attività è misurata direttamente dopo ogni operazione completata (con successo o meno), la *test level satisfaction* è una valutazione fatta dopo la fine della sessione. Essa misura l'impressione complessiva dell'usabilità ed esperienza. Ci sono, ancora una volta, una serie di questionari utilizzati, di seguito i due più popolari:

1. SUS: System Usability Scale.
2. SUPR-Q: valutazione complessiva dell'usabilità di un sito web.

Il questionario SUS (System Usability Scale) viene utilizzato per valutare una delle principali dimensioni della *usability*: la soddisfazione in uso, definibile come il piacere che l'utente prova nell'utilizzare un sistema. Per valutare l'usabilità della sezione ricambi di Tortella srl verrà usato questo questionario. Per ogni affermazione i partecipanti devono fornire un grado di accordo su una scala da 1 a 5, dove 1 equivale a "per nulla d'accordo" e 5 a "completamente d'accordo". (J. Nielsen, 2000).

DESCRIZIONE DEL TEST DI ANALISI DI USABILITÀ CON UTENTI

Dopo un attento studio dei principali metodi di analisi di usabilità utilizzati per la valutazione dei siti web, è stato definito il protocollo di valutazione basato sull'impiego del questionario System Usability Scale (SUS). La procedura di test viene di seguito descritta nel dettaglio.

Il test è stato condotto su un gruppo di 8 utenti, numero più che sufficiente (5 utenti) per un test informale (J. Nielsen. *"Why you only need to test with 5 users"*, <http://www.useit.com>), articolato in tre fasi:

- 1) Briefing iniziale
- 2) Esecuzione del test
- 3) Debriefing

Briefing iniziale

L'utente viene messo a proprio agio, viene messo di fronte all'interfaccia da valutare e viene informato sulle finalità del suo utilizzo. All'utente viene data la possibilità di navigare velocemente la home page (1 minuto). Viene compilato un questionario conoscitivo dall'esperto. Viene sottoposto all'utente il questionario di valutazione interfaccia PRE-USE, risposto in modalità intervista. Gli viene chiesto di rispondere alle domande seguenti utilizzando una scala di valutazione di tipo Likert 1-5, dove 1 corrisponde ad una risposta completamente negativa e 5 ad una risposta completamente affermativa:

Esecuzione del test

A ciascun utente viene chiesto di svolgere i seguenti compiti:

- Ricerca la sezione ricambi Tortella nel sito
- Ricerca tra le macchine le vangatrici
- Ricerca il modello di vangatrice 001-60
- Ricerca il gruppo Meccanismo e il suo codice
- Ricerca il sottogruppo Testa di biella e le relative descrizioni

Debriefing

Al termine dei compiti, ad ogni utente vengono poste le domande del questionario di valutazione della sezione ricambi del sito di Tortella Srl (*dati di soddisfazione in uso*). Gli viene chiesto di rispondere utilizzando la scala Likert 1-5 riportata di seguito.

1	2	3	4	5
Mai così in disaccordo	Fortemente in disaccordo	Nè d'accordo nè in disaccordo	Fortemente d'accordo	Mai così d'accordo

Questionario

1. Penso che utilizzerò questo sistema molto spesso.
2. Penso che il sistema sia troppo complesso.
3. Penso che il sistema sia molto facile da usare.
4. Ritengo che per utilizzare questo sistema sia necessario il supporto di un tecnico.
5. Ritengo che le varie funzioni siano ben integrate cosicché il sistema risulta molto intuitivo.

6. Ritengo che ci sia molta incoerenza nell'organizzazione delle funzioni all'interno dell'interfaccia.

7. Immagino che la maggior parte delle persone sia in grado di imparare ad utilizzare questo sistema molto rapidamente.

8. Ritengo che il sistema sia molto complicato da usare.

9. Mi sono sentito subito a mio agio nell'utilizzare il sistema.

10. Credo di aver bisogno di imparare un sacco di cose prima di capire come utilizzare tutte le funzioni del sistema.

ELABORAZIONE DEI RISULTATI

Per il calcolo del SUS si utilizza la seguente procedura:

1. Per le domande dispari: sottrarre uno dalla risposta dell'utente (e.g., se alle domande 1, 3, 5, 7 e 9 l'utente ha risposto rispettivamente 4, 3, 2, 5, e 1 allora considerare come risultati: 3, 2, 1, 4 e 0).
2. Per le domande pari: sottrarre la risposta dell'utente da 5 (e.g., se alle domande 2, 4, 6, 8 e 10 l'utente ha risposto rispettivamente 4, 3, 2, 5, e 1 allora considerare come risultati: 1, 2, 3, 0 e 4)

Questo scala tutti i valori da 0 a 4 (con quattro la risposta più positiva).

3. Sommare le risposte convertite per ogni utente e moltiplicare il totale per 2,5.

In questo modo si converte il campo dei possibili valori da 0 a 100 invece che da 0 a 40. Un approccio di business di successo deve porre al centro il cliente (*customer-centric*).

I test di usabilità come il SUS possono essere svolti infatti durante la **fase di sviluppo** di una piattaforma digitale, per verificare il comportamento degli utenti e apportare eventuali modifiche in corso d'opera.

Di seguito sono riportati i risultati del test di valutazione della usabilità del caso Tortella srl. Questo test di usabilità è una sessione di osservazione diretta dell'interazione tra l'utente e il servizio digitale cioè la sezione dei ricambi online dell'azienda in questione.

Come si può osservare dai dati riportati nella tabella che segue, i risultati sono ottenuti sono molto positivi viste le elevate percentuali ottenute. Spiccano un massimo di 97 % contro un minimo di 67,5%. Complessivamente, il livello medio di usabilità percepito dagli utenti è pari a 87.

Occorre sottolineare che il valore medio di un questionario SUS calcolato su oltre 500 applicazioni è di 68. (Vitali, F., & Bracchi, L.,2019). Significa che se il punteggio SUS da noi raccolto fosse stato pari a 68, sarebbe stato perfettamente nella media. Nel nostro caso, il punteggio medio ottenuto è di molto superiore. È utile inoltre considerare che solo nel 10% dei casi si ottiene un punteggio superiore a 80,3. Pertanto, se si ottiene un SUS che si avvicina o supera 80, come nel nostro caso, significa che il livello di usabilità dell'interfaccia considerata è eccellente.

Domanda	SUS 1	SUS 2	SUS 3	SUS 4	SUS 5	SUS 6	SUS 7	SUS 8
1	5	5	5	4	4	5	4	5
2	1	2	1	2	1	1	1	1
3	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	1	4	3	1	1	1	2
5	5	5	4	4	4	5	5	5
6	1	1	1	4	2	1	3	1
7	4	4	4	3	5	4	5	5
8	1	1	1	1	2	1	1	1
9	4	4	5	3	3	5	5	4
10	1	1	1	1	1	1	1	4
tot. pari	8	6	8	11	7	5	7	9
5-(punteggi pari)	17	19	17	14	18	20	18	16
tot. dispari	23	23	23	18	21	24	24	23
(punteggi dispari)-1	18	18	18	13	16	19	19	18
Tot punti convertiti	35	37	35	27	34	39	37	34
2,5 * tot punti convertiti in %	87,5	92,5	87,5	67,5	85	97,5	92,5	85

Nel caso Tortella, il SUS ha evidenziato un'elevata usabilità del sistema, ideato per gestire le parti di ricambio e la loro identificazione da parte dell'utente finale. Grazie al contatto diretto con gli utenti durante la compilazione del questionario, sono emerse delle possibili attività di

ottimizzazione della piattaforma online in questione quali: rendere scaricabile o stampabile l'esplosivo desiderato, esplodere tutti gli elementi dell'esplosivo generale del modello macchina e rendere il sistema un e-commerce.

Questi test sono in grado di fornire un buon indicatore di *customer satisfaction* e un punto di riferimento per le attività di ottimizzazione.

Un approccio di business di successo deve porre al centro il cliente (customer-centric). Se un brand è in grado di generare un flusso di passaparola positivo in suo favore oggi, nell'era del cliente, gode di un grande vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

CONCLUSIONI

Dai capitoli precedenti è possibile evincere l'importanza del commercio elettronico e di una strategia aziendale customer oriented.

Il mezzo agricolo è un prodotto "impegnativo" che, per le sue peculiarità, difficilmente potrà fare affidamento sulla leva del prezzo. La politica commerciale verrà piuttosto impostata sulla qualità, sull'esclusività o sulla possibilità di fornire soluzioni personalizzate o addirittura su misura.

Con un'azienda così settoriale, che offre prodotti e servizi con le caratteristiche che abbiamo rapidamente esposto, mantenere vivo il bacino di potenziali acquirenti è essenziale.

Ora, sebbene incontrare clienti nella realtà sia molto importante, è bene non sottovalutare il fatto che molti di loro trascorreranno diverso tempo online, magari proprio cercando informazioni, prodotti o servizi collegati alle macchine agricole.

È dunque importante che l'azienda sia sul web e che sia ben visibile nel luogo e nel momento giusto per i suoi potenziali clienti;

Il sito internet è la vetrina sul web, lo strumento che deve comunicare a tutti i visitatori la propria identità, cosa viene prodotto e perché dovrebbero scegliere la propria azienda e non uno dei suoi competitor. Se costruito sull'adeguata tecnologia, il portale può diventare il più importante partner commerciale di un'azienda, con strumenti all'avanguardia per il Marketing e per la gestione del *Customer Relationship Management*.

Nonostante ciò è opportuno ricordare che anche la cura del rapporto con i clienti già acquisiti è di vitale importanza: partendo dal presupposto che chi ha già comprato una macchina agricola potrebbe in futuro aver bisogno di un altro articolo o di operare della manutenzione sul suo acquisto.

Al di là di questo, però, è importante non dimenticare che anche un solo cliente soddisfatto corrisponde ad un cliente ben disposto nei confronti dell'azienda e pronto a consigliarla ai suoi contatti. E un agricoltore che si è servito presso un'azienda ha sicuramente relazioni di vario tipo con altri soggetti che operano nello stesso comparto e potrebbero essere interessati ai suoi macchinari.

Puntare con grande sicurezza alla fidelizzazione dei clienti è essenziale: L'obiettivo dovrebbe essere quello di "nutrire" l'interesse del cliente per la propria azienda.

Un catalogo ricambi facilmente fruibile e ben progettato garantisce un vantaggio sia per il costruttore che per l'utilizzatore finale, risultando uno strumento indispensabile del servizio post-vendita. I principali vantaggi sono:

Per il Fabbricante:

- Servizio post-vendita efficiente
- Documentazione aggiornata e sempre disponibile
- Ottimizzazione tempistiche
- Incremento delle vendite Pezzi di Ricambio

Per il Cliente Utilizzatore:

- Facilità di comprensione del prodotto e identificazione parti
- Ricerca più semplice ed immediata dei componenti da sostituire
- Semplicità e velocità nell'ordinare i pezzi di ricambio

La convergenza digitale ha raggiunto una crescita esponenziale negli ultimi anni rendendo personal computer e dispositivi mobili, quali smartphone o tablet, oggetti di uso comune e quotidiano. Il sito web è uno strumento per l'impresa e come tale va concepito: un mezzo per raggiungere precisi obiettivi aziendali.

BIBLIOGRAFIA

All, A. B. I., All'ASS, I., All'ASS, I., CONFINDUSTRIA, A., CONFAPI, A., CONFCOMMERCIO, A., ... & All, A. N. C. E. (2000). Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato.

Artieri, G. B., & La Battaglia, S. (2007). L'evoluzione dell'e-mail marketing nella trasformazione della sua cultura.

Candiotto, R. (2016). *Il sistema informativo aziendale*. G Giappichelli Editore.

Carozza, G., & Liberio, L. (2017). *e-Commerce e UX: Guida alla progettazione e personalizzazione dell'e-Commerce*. HOEPLI EDITORE.

Ceccacci, S., Giraldi, L., & Mengoni, M. (2016, August). Product Usability: Is it a Criterion to Measure "Good UX" or a Prerequisite? In *International Design Engineering Technical Conferences and Computers and Information in Engineering Conference* (Vol. 50077, p. V01AT02A049). American Society of Mechanical Engineers.

Coppel, J. (2000). *E-commerce: impacts and policy challenges* (No. 252). OECD Publishing.

Del Ciello, N., Dulli, S., & Saccardi, A. (2000). *Metodi di data mining per il crm* (Vol. 9). FrancoAngeli.

Doolin, B., Dillon, S., Thompson, F., & Corner, J. L. (2005). Perceived risk, the Internet shopping experience and online purchasing behavior: A New Zealand perspective. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2), 66-88.

Duse, M. (2009). Il CRM strategico. *Come migliorare la competitività aziendale fidelizzando*.

Edelman, D., & Francesco, B. (2014). The Funnel is dead. Long live the customer decision journey. *The Economist*. Perkins and Fenech, "The growing power of consumers". Deloitte editor

Fortis, D. (2013). *Scrivere per il web*. Maggioli Editore.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Gilmore, J. P. J., & Pine, I. I. J. (2000). L'economia delle esperienze.

Goffman, E. (1983). Felicity's condition. *American journal of sociology*, 89(1), 1-53.

Goto, K., & Cotler, E. (2004). *Web redesign 2.0: Workflow that works*. Peachpit Press.

Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic commerce: a manager's guide*. Addison-Wesley Professional.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

Licata, M. (2002). Project Management ed Evoluzione tecnologica: Progetto di Implementazione di un Sistema Informatico. Caso Enea.

Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience*. HOEPLI EDITORE.

Marchi, L. (2003). *I sistemi informativi aziendali*. A. GIUFFRÉ EDITORE.

Newell, F. (2004). *Perchè il CRM mantenga le promesse: come farlo funzionare rovesciando le regole del gioco*. Etas libri.

Nielsen, J. (2000). Why you only need to test with 5 users.

Orazzi R. (2007). *Il ruolo delle TIC nella progettazione ed erogazione dei corsi on-line: il caso azienda*. Morlacchi Editore

Ordanini, A., Arbore, A., & Silvestri, G. (2005). *ICT e piccole e medie imprese*. EGEA.

Padula, A. (2013). L'evoluzione dell'e-commerce: il caso Amazon.

Postai, S. (2011). *Siti che funzionano 3.0*. Hops Tecniche nuove.

Rohm, A. J., & Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of business research*, 57(7), 748-757. Chen and Popovich, "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, 2003.

Sacripanti G. (2014). *Il Customer Care. Come Comportarsi con i Clienti, Fidelizzarli e Stimolare il Passaparola per il Successo della Tua Azienda*.

Sawyer, S. (2005). Social informatics: Overview, principles and opportunities. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 31(5), 9-12.

SCHMITT, B. H. (2000). Experimental Marketing: How to get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands. *European Management Journal*, 18(6), 695.

Uccello, S. (2001). Breve guida all'e-commerce.

Vietri, D., & Cappellotto, G. (2015). *e-Commerce. La guida definitiva: Progettare e realizzare un negozio online di successo*. HOEPLI EDITORE.

Vitali, F., & Bracchi, L. I-Explainer: applicazione web per spiegazioni interattive.

SITOGRAFIA

<http://www.crmpartners.it/cosecrm/>.

<http://www.tech-web.it/realizzazione-siti-web-cms/>

<http://www.useit.com>

<https://blog.sygest.it/2019/01/e-commerce-b2b-per-aziende/>

<https://interactivespares.com/it/category/estensioni>

<https://measuringu.com/sus/>

<https://measuringu.com/sus/>

www.aicel.org

www.allaboutux.org

www.atik.it

www.casaleggio.it

www.gartner.com

www.google.com

www.iso.org

www.neteconomy24.ilsole24ore.com

www.repubblica.it

www.semplesio.it

www.treccani.it

www.uno-sistemi.it

www.wikipedia.org

www.zakiwarfel.com

RINGRAZIAMENTI

Questa, non lo nascondo, è la parte più piacevole da scrivere. Vale la pena scrivere una tesi anche solo per poterne scrivere i ringraziamenti a tutti quanti hanno, in un modo o nell'altro, contribuito alla sua riuscita. Con questo elaborato giunge al termine il mio percorso di laurea triennale, un percorso pieno di pianti, dubbi, crisi ma pur sempre un percorso di vita che mi ha dato molte soddisfazioni e insegnato tanto.

Vorrei ringraziare in primis le prof.sse Maura Mengoni e Silvia Ceccacci, che mi hanno seguita in tutto il percorso di tesi, con consigli e spunti sempre propositivi in ottica di miglioramento.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia (Mamma, Babbo, Maria, Nonni, Zii...) che mi ha supportato durante questo percorso universitario, credendo sempre in me più di quanto abbia mai fatto io. Vi devo tutto. Vi amo e siete la mia vita.

Ringrazio Michela Coppari e Samuele, mi hanno sempre sostenuto e aiutato in questi lunghi anni da amici veri, vi voglio tanto bene; sarò ripetitiva lo so ma amo immensamente questa frase: un amico è la cosa migliore che tu possa avere ma è la cosa migliore che tu possa essere... Un vecchio saggio l'altro giorno mi disse: "Cocca mia la famiglia si eredita ma un amico si sceglie ricordatelo sempre". (ps. Raga ci vediamo troppo poco dobbiamo assolutamente rimediare!)

Ringrazio Michela Vissani, siamo due rette parallele, così vicine quasi da sfiorarsi ma allo stesso tempo lontane e indipendenti. Pronte a sostenerci nei momenti tristi e a goderci nei momenti di gioia. Con lei ho ascoltato canzoni bellissime, profonde ma anche leggere. Le dedico una citazione meravigliosa così che possa meditare: "Prendete la vita con leggerezza. Che leggerezza non è superficialità, ma planare sulle cose dall'alto, non avere macigni sul cuore. [...]"

Ringrazio Lucia e Beatrice, anche se ci vediamo poco vi penso sempre e vi voglio un mondo di bene, lo sapete. Credo conti di più la qualità del tempo che la quantità. Non dimenticate che ci sarò sempre per voi.

Ringrazio Lucia S., la sua forza di volontà nel lavoro e nello studio mi sono state di grande esempio, sei importante come amica e spero vivamente di condividere più tempo insieme. Ti voglio bene lo stesso, anche se sei terribile ed a volte non ci sentiamo per mesi, ma so che ci saresti per me.

Ringrazio le amiche di sempre, le mie spalle, siete a fine du munnu e le compagne perfette di vita che ho sempre voluto. Non vedo l'ora di fare un viaggio tutte insieme per avere sempre più ricordi di noi perché se ci pensi siamo solo di passaggio e per quanta strada ancora c'è da fare amerai il finale.

Passo ora alle amiche conosciute in quella maledetta e benedetta università, forse sono state solo loro una delle poche gioie di questi anni.

Ringrazio le mie ex coinquiline Dalila e Annalisa, fin da subito siamo diventate più che amiche e mi hanno lasciato qualcosa che porterò nel cuore per tutta la vita. Nonostante la distanza geografica per me noi siamo sempre vicine. Grazie.

Ringrazio Le Comari: Maria Stella, Noemi, Fabiola, Noemi e Beatrice, per tutte le cene, le gioie condivise, i sorrisi e le ore di studio, sono state delle grandi compagne di viaggio e lo sono tutt'ora, amiche soprattutto e le ricorderò per sempre. Vi voglio bene Comari.

Ringrazio tutti i compagni che hanno condiviso con me quest'esperienza, chi fin dal principio e chi si è aggiunto via via negli anni. So che con molti di voi non si è trattata solo di un'amicizia di circostanza, ma che si porterà avanti nel futuro.

A tutti coloro che, anche per un solo momento, in questi lunghi anni ci sono stati dico GRAZIE.

Ora basta ringraziare, è il momento di cantare la mia canzone preferita: Il mondo è solo un mare di parole e come un pesce puoi nuotare solamente quando le onde sono buoneee... ne sono convinta.

Ora cercherò di scoprire il disegno che sono chiamata ad essere, poi mi metterò a realizzarlo nella vita. Ci si prova almeno poi chi vivrà vedrà...

Con affetto,

Michela

