



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Informatica

L'evoluzione del Customer Relationship Management con l'introduzione di nuove tecnologie

Prof. Luigi Laura

RELATORE

Enrico De Siero

Matr.229281

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

L'evoluzione del
Customer Relationship Management
con l'introduzione di nuove
tecnologie

INDICE

Introduzione

1 Capitolo 1 Customer Relationship Management

1.1 Definizione

1.2 Il fattore tecnologico

1.3 Il fattore umano

1.4 Il Concetto di Relazione

1.5 Il Social CRM

2 Capitolo 2 Evoluzione Tecnologica

2.1 Dagli anni '50 ad Oggi

2.2 Previsioni future

3 Capitolo 3 L'evoluzione del Marketing

3.1 Le evoluzioni del Marketing

3.1.1 L'importanza della Comunicazione

3.1.2 L'impatto di Internet

3.2 La crescita dell'impresa con l'apporto di nuove tecnologie

3.2.1 Controllo delle attività dei concorrenti

4 Capitolo 4 Confronto tra grandi imprese

4.1 Perché utilizzare un sistema CRM

4.2 Analisi a confronto delle tecnologie adottate da diverse grandi imprese

4.2.1 Apple Inc.

4.2.2 Coca-Cola Company

4.2.3 Amazon.com Inc.

4.2.4 Activision Inc.

4.2.5 Tesco Stores Ltd.

4.2.6 Ducati Motor Holding S.p.A.

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Non possiamo parlare di CRM Customer Relationship Management senza aver analizzato il significato di Marketing. Non a caso marketing deriva dal termine inglese “to market” che esprime il concetto di rendere l’attività d’impresa adatta al mercato. Fine del marketing è far conoscere alle imprese il mercato in cui opera o in cui intende operare per facilitare la commercializzazione di beni e servizi. Le strategie di marketing attengono storicamente alle decisioni relative al prodotto. A seguito dei profondi cambiamenti socioeconomici in cui le imprese si sono trovate ad operare si è osservato un radicale cambio di prospettiva con le aziende sempre più orientate al cliente piuttosto che al prodotto.

Si è passati dall’impresa production oriented, focalizzata sulla produzione e sul prodotto, a quella marketing oriented, focalizzata sul cliente.

L’attività delle imprese orientate al marketing pongono al centro del loro operato i bisogni dei propri clienti o dei potenziali clienti e creano prodotti in grado di soddisfare questi bisogni adattando i processi produttivi e le strategie di vendita alle esigenze dei clienti.

Un'azienda orientata al cliente mette il cliente in primo piano.

L’American Marketing Association definisce il marketing “una funzione organizzativa e un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasferire valore ai clienti e a gestire i rapporti con essi in modo che ciò vada a vantaggio dell’organizzazione e dei suoi stakeholder”. In questo mutamento di paradigma si colloca la diffusione, dagli anni '90, del Customer Relationship Management, accompagnato dallo slogan “know your customer”.

“Il CRM è una fondamentale strategia di business che integra processi e funzioni interni e network esterni per creare e fornire valore ai clienti

obiettivo in vista di un profitto. Si basa su dati di alta qualità relative dei clienti ed attuabile grazie alle tecnologie informatiche”¹

¹ Butte, Francis. Customer Relationship Management. Milano: Franco Angeli, 2021;

Capitolo 1

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 Definizione

È impossibile soddisfare i clienti se non li si conosce fino in fondo. Il valore di un cliente non lo si può misurare in base all'ultimo acquisto effettuato bensì in base a tutti i potenziali acquisti che potrà effettuare in futuro. L'azienda "customer oriented" impara a conoscere chi sono i clienti, a capire i loro desideri e soddisfarli. Gli strumenti tecnologici e Internet supportano l'impresa nel gestire il rapporto con la propria clientela. Attraverso questi strumenti l'impresa può comunicare con il singolo consumatore, riconoscere le sue abitudini, capire quali sono i suoi bisogni e le sue necessità. Una volta ricavati, i dati vengono inseriti in Data Base che vengono continuamente aggiornati in base ai cambiamenti delle preferenze del consumatore nell'arco dell'analisi. Una volta elaborati i dati, l'impresa può studiare il profilo socioeconomico del singolo consumatore e può disporre di informazioni dettagliate sul suo comportamento economico. In questo modo l'impresa può stabilire un rapporto personalizzato con i suoi clienti.

Emerge quindi con chiarezza la centralità delle relazioni con i clienti nel processo di creazione e diffusione del valore economico. È in questo contesto che definiamo il Customer Relationship Management, ovvero l'insieme delle tecniche messe in atto da un'impresa per gestire relazioni personalizzate e di lungo periodo con i propri clienti al fine di trarre massimo valore da essi.

La strategia del CRM ha modificato il modo di operare delle imprese, spostando l'accento da un modello di gestione product-centric o enterprise-centric a uno customer-centric. L'impresa decide di prestare più attenzione ai clienti, al punto da essere disposta a mettersi in discussione e trasformarsi in base alle loro necessità, in modo da costruire relazioni di qualità e

acquisire un vantaggio competitivo. Talvolta si definisce erroneamente il CRM come una tecnologia applicata alla soluzione dei problemi di mercato delle imprese, esso è in realtà una strategia di business il cui fine è il miglioramento della redditività, dei ricavi e contemporaneamente della customer satisfaction, realizzando un cambiamento culturale e organizzativo nell'impresa.

L'interazione con i clienti diventa quindi l'elemento centrale del business. Instaurando relazioni l'impresa riesce a conquistare consumatori nuovi ma, cosa ben più importante, diventa capace di soddisfarli e fidelizzarli a lungo nel tempo. La customer retention si basa sull'abilità dell'impresa di costruire relazioni di qualità con i clienti, in particolar modo quelli "di valore", al fine di mantenerli fedeli nel tempo.

Un'azienda orientata al cliente è un'organizzazione che apprende (learning organization) costantemente, in continua evoluzione, che si adatta alle esigenze del cliente nonché all'evolversi della concorrenza. Una learning organization ² è una organizzazione che è consapevole del fatto che:

- si può imparare dagli errori;
- un apprendimento efficace ed efficiente può produrre innovazione;
- si può apprendere dai collaboratori e dai competitori;
- è strategico anticipare e adattarsi agli impatti ambientali.

Attraverso una comunicazione bidirezionale e continua, l'azienda "customer oriented" può comprendere le esigenze e le aspettative dei singoli clienti, e su questa base creare prodotti e servizi che possano soddisfare le loro esigenze.

² P. Senge, The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization, Random house, London 1990

L'idea principale del CRM è che la relazione con un cliente andrebbe considerata come un flusso costante di reddito, per l'azienda, che dura per tutta la vita del cliente. Se prendiamo il settore automobilistico possiamo stimare che un cliente della General Motors abbia un valore di più di duecentomila dollari per l'azienda, corrispondente, nel corso della sua vita, all'acquisto di 11 o più veicoli, accessori o servizi. Quando un cliente della General Motors, per ipotesi, passa ad un'altra società automobilistica, l'azienda subisce un grave danno e potrebbe perdere questo cliente per sempre. Ecco perché la retention del cliente è un obiettivo di importanza strategica

Gestendo rapporti duraturi, infatti, le aziende possono aumentare il fatturato perché il costo di vendita a clienti fedeli è molto inferiore al costo necessario ad attrarre nuovi clienti e instaurare rapporti commerciali con loro. Inoltre, i clienti fedeli portano maggiori profitti perché, nel tempo, di solito, aumentano gli acquisti, attirano nuovi clienti attraverso il passaparola e poiché sono meno sensibili ai prezzi, sono spesso disposti a pagare un prezzo più alto.

Il valore del ciclo di vita del cliente (Lifetime Value NTV o Customer Lifetime Value) è una misura della creazione di profitto di un cliente per un'azienda. Il calcolo del valore del ciclo di vita del cliente richiede alcune informazioni sulla clientela attiva:

- con quale probabilità il cliente potrà acquistare prodotti e servizi dell'azienda in futuro?
- quale sarà il margine lordo su tali acquisti?
- quali saranno i costi di fornitura per un periodo?
- per i nuovi clienti qual è il costo di acquisizione del cliente?

- quale tasso di sconto dovrebbe essere applicato sui margini netti futuri?

Per la maggior parte delle aziende attrarre clienti che hanno il valore del ciclo di vita potenzialmente più elevato è un importante obiettivo strategico. Determinante per l'azienda è acquisire, archiviare, elaborare, interpretare, estrarre, distribuire e utilizzare i dati relativi ai clienti, dati che possono essere resi disponibili in repositories all'interno dell'azienda, dati relativi alla vendita, alla parte amministrativa, al marketing (CRM analitico).

Per gestire al meglio grandi quantità di dati e informazioni provenienti da più fonti l'azienda deve rivolgersi al supporto della tecnologia e dei sistemi informativi. Le applicazioni software di CRM automatizzano e integrano funzioni di marketing, di vendita, di servizio (CRM operativo).

Va sottolineato che il CRM operativo non deve essere visto come una nuova tecnologia, ma come una nuova strategia di business, perché la tecnologia è solo un mezzo attraverso il quale il CRM opera all'interno dell'azienda. *“Il CRM è fondato sulla disponibilità di dati di alta qualità relativi ai clienti, supportato dalla tecnologia informatica”*.³

La definizione di CRM non è univoca, infatti, da una parte il CRM è visto come espressione del settore dei sistemi informativi (metodologie, software, internet), dall'altra è visto come espressione di quei fattori che prevedono una interazione tra l'azienda e i propri clienti. Un visone più analitica vede nel CRM un approccio integrato che consente alle organizzazioni di gestire e coordinare le interazioni con il cliente attraverso diversi canali e al tempo stesso una strategia commerciale che massimizzi la redditività, i ricavi e la soddisfazione del cliente.

³ Butte, Francis. Customer Relationship Management. Milano: Franco Angeli, 2021;

Scopo principale del CRM è il miglioramento a lungo termine della crescita e della redditività dell'azienda attraverso una comprensione migliore dei comportamenti del cliente.

1.2 Il Fattore Tecnologico

Quando parliamo di CRM lo facciamo facendo riferimento di volta in volta a una delle seguenti tipologie di CRM:

CRM strategico: si fonda su una cultura aziendale focalizzata sul cliente, cliente che l'azienda si prefigge di conquistare e poi di mantenere nel tempo.

La “customer retention” si fonda sull’abilità dell’impresa di costruire relazioni di qualità con i clienti, in particolar modo quelli che generano maggiori profitti, nell’intento di mantenerli fedeli e profittevoli nel tempo.

Nel perseguire tale obiettivo, l’impresa si avvale delle tecniche e degli strumenti del marketing e della promozione (e oggi più che mai dei canali digitali), che le consentono di stabilire e sostenere relazioni di tipo personalizzato e interattivo con i propri clienti. All'interno di questo approccio l'uso delle tecnologie è necessario ma non è un aspetto prioritario.

CRM operativo: le applicazioni software di CRM automatizzano e integrano funzioni di marketing, di vendita, di servizio. Si parla “Marketing Automation (MA)” intendendo la tecnologia applicata ai processi di marketing.

CRM analitico: si basa sull'analisi dei dati del cliente a scopo strategico. Ai dati interni all'azienda si possono aggiungere altri dati provenienti da fonti esterne, per esempio relativi allo stile di vita e ai dati demografici, forniti da organizzazioni di “business intelligence”. Gli strumenti di “data mining” inoltre trasformano i dati grezzi in informazioni utili. Il CRM analitico può portare le aziende a stabilire che gli approcci di vendita devono essere differenti in base alle diverse categorie di clienti. È evidente, per esempio, che se noi abbiamo come target dei clienti dal valore potenzialmente elevato

non possiamo pensare di farli contattare da un call center, ma dobbiamo utilizzare un contatto diretto e lasciare il call center a clienti che possono essere gestiti anche attraverso le vendite telefoniche (quindi clienti di valore considerato inferiore)

CRM collaborativo: in questo caso si utilizza la tecnologia al di fuori dei confini dell'azienda per creare valore; alcuni produttori di determinati beni di consumo e distributori possono fare attività congiunte di marketing. Allineamento tra imprese normalmente distinte nella supply chain. Il CRM collaborativo utilizza tecnologie più innovative dette anche Enterprise 2.0.

Un fattore che accomuna tutte le tipologie di CRM è il “Fattore Tecnologico”.

Il settore informatico che si occupa di marketing nasce nel 1993 con Tom Siebel fondatore della Siebel Systems, Inc., una software house che si occupava principalmente di design, sviluppo, marketing e supporto di applicazioni CRM.

Le tecnologie di CRM rappresentano l'evoluzione di diversi sistemi come i call centre, sistemi di automazione e file di informazioni sui clienti. Anche le tecnologie web hanno avuto un'importanza significativa nell'affermazione di un concetto di CRM che comprende altri utenti oltre i dipendenti diretti, tra cui clienti, partner e investitori. Ad esempio, i browser web e il cloud computing permettono a questi utenti esterni di interagire e condividere informazioni. Il CRM deve adattarsi al cambiamento del pubblico e deve rispondere alle esigenze di settori differenti. Deve essere facilmente accessibile a stakeholder esterni e professionisti, deve operare su qualsiasi canale di comunicazione e integrarsi con altri sistemi per fornire una visione univoca del cliente e per il cliente.

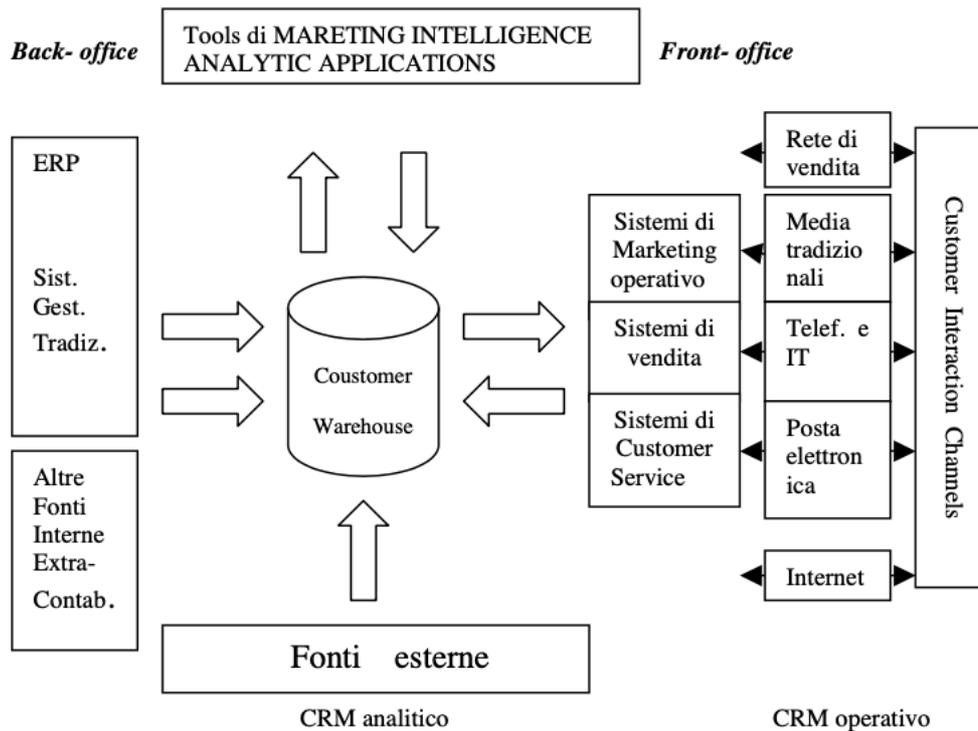
Un ecosistema CRM è costituito da tre principali gruppi:

Fornitori di soluzioni CRM, venditori di hardware e infrastrutture e fornitori di servizi.

La fase più delicata di un progetto CRM è quella di selezionare correttamente i dati dalla cui elaborazione possono emergere i profili dei clienti. Questa fase prevede la creazione di un'infrastruttura tecnologica rappresentata dall'information technology. Grazie alla information technology si riesce ad implementare una strategia di fidelizzazione della clientela attraverso la gestione di un enorme quantitativo di dati ed informazioni provenienti da molteplici fonti. Quando parliamo di architettura tecnologica integrata facciamo riferimento all'insieme degli strumenti hardware e software e dei servizi che accrescono l'efficienza e l'efficacia del processo attraverso cui l'impresa crea valore sviluppando conoscenza sui clienti.

L'infrastruttura tecnologica è costituita dall'insieme dei database e data warehouse che raccolgono le informazioni provenienti da diverse fonti sui clienti, anche dai sistemi di business intelligence e dagli strumenti costituenti che costituiscono il Customer Interaction System che, ponendosi a diretto contatto con la clientela, sviluppano con la clientela stessa interazioni dinamiche da cui provengono importanti informazioni utili per poi fare l'analisi strategica.⁴

⁴ Infrastruttura tecnologica di una strategia di CRM fonte: P. Pasini, SDA Bocconi 2001



Architettura tecnologica del CRM

Le informazioni raccolte hanno grandi potenzialità ma è necessario predisporre una serie di strumenti che siano poi in grado di interpretare queste informazioni e sviluppare poi conoscenza.

La conoscenza così sviluppata dovrà essere convogliata all'interno dei sistemi informativi dedicati al CRM operativo per gestire la relazione con il cliente mediante la personalizzazione delle attività operative di marketing di vendita, di custom service, sui canali off line e online, che costituiscono il customer interaction system.

Dal modello dell'infrastruttura tecnologica possiamo suddividere l'insieme delle applicazioni CRM in due macroaree: il *back office* e il *front office*. Il primo è l'insieme delle infrastrutture utilizzate per raccogliere ed elaborare i

dati, mentre, il secondo è il metodo di comunicazione con cui l'impresa crea contatti con il cliente. Il nucleo del CRM è il Data Base / Data Warehouse ovvero una piattaforma in grado di archiviare i dati raccolti e che, grazie a dei sistemi di DBMS (Data Base Management System) come Microsoft Access, permette alle aziende di effettuare delle richieste "Query" all'interno degli archivi digitali così da poter far interagire i vari dati e poter fare delle ricerche combinate in base a precisi attributi.

1.3 Il Fattore Umano

Quando un'azienda implementa un progetto CRM, non può considerare tecnologia e software gli unici elementi necessari per gestire al meglio il rapporto con i propri clienti. Questi sono solo strumenti che possono essere forniti ai dipendenti dell'azienda per implementare in modo specifico nuove strategie di business per i clienti. Sebbene la gestione delle informazioni sia automatizzata, il capitale umano è ancora cruciale. Infatti, è l'unico fattore che permette di costruire un clima di fiducia e quindi di aumentare le probabilità che i clienti contatteranno più volte la stessa azienda per effettuare un acquisto. La capacità di mostrare sincerità, concentrazione e interesse per ciò che il cliente dice e / o fa può creare valore sia per sé stesso che per l'azienda stessa. Infatti, se ci sono operatori competenti, disponibili e rassicuranti da seguire, allora i clienti saranno più propensi a riacquistare dalla stessa azienda.

1.4 Il Concetto di Relazione

"Il potere creativo si misura dalla sua capacità di vincere l'indifferenza."

Marianne Moore

CRM ossia Customer Relationship Management ossia "Gestione delle relazioni con i clienti". Si pone al centro di tutta la strategia CRM la

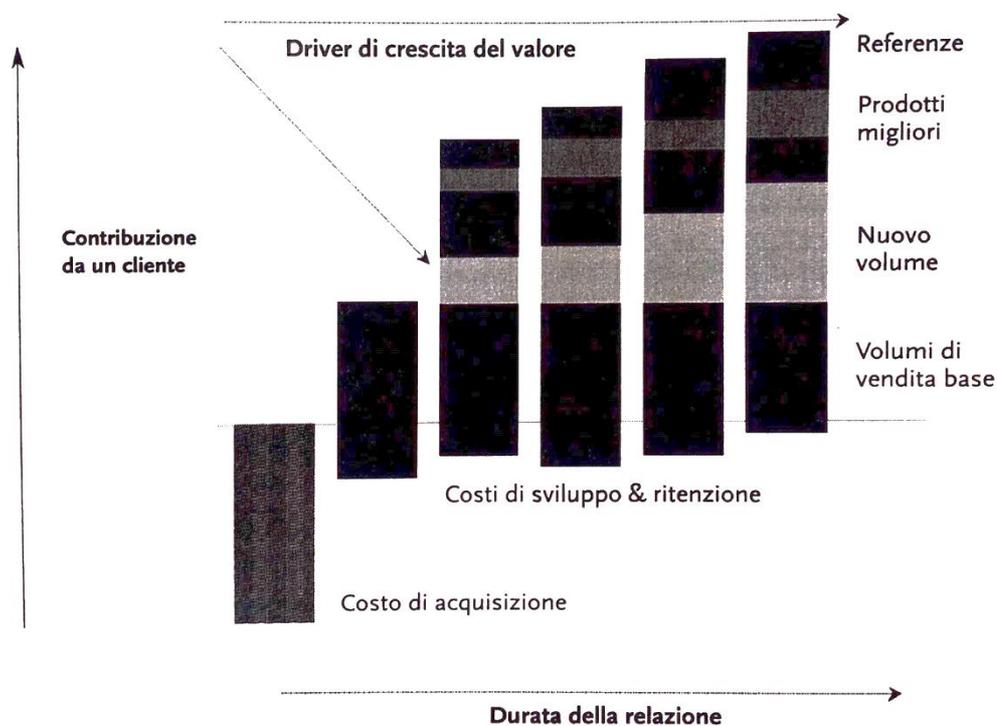
relazione. Lo studio delle relazioni delle imprese con i propri clienti è un tema dibattuto nella letteratura di marketing. La capacità delle imprese di istituire e gestire stabili e durature relazioni con i clienti consente di ridefinire i modelli di business e le modalità attraverso cui esse generano valore mantenendo alto il focus sulle necessità dei clienti.

Guardando al futuro, sia il mercato industriale che quello di consumo saranno caratterizzati dall'instaurazione di relazioni strutturate con i clienti. Questo tipo di rapporto è sempre stato una caratteristica del mercato industriale, e ora sta caratterizzando anche quello di consumo, in cui, attraverso il processo di fidelizzazione e lo sviluppo della loyalty, si costruisce un rapporto integrato con canali e clienti finali. A questo quadro si aggiunge Internet come nuovo canale, strumento innovativo in grado di modificare la comunicazione d'impresa e rafforzare le relazioni con i clienti. In tale contesto il CRM risulta essere una strategia centrale per le imprese e per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo. L'impresa focalizza la propria attenzione sullo sviluppo di relazioni strutturate con gruppi eterogenei di consumatori, alcuni dei quali diventano clienti. Su questi ultimi, i clienti acquisiti mediante lo sviluppo di relazioni strutturate, il management dovrà sviluppare strategie di fidelizzazione. La fiducia e l'impegno sono elementi centrali per ogni relazione di qualità. Chiaramente le aziende cercano la relazione con i clienti per motivi di natura economica. Le aziende hanno i migliori risultati in termini economici quando gestiscono i clienti, soprattutto i clienti redditizi, in modo da poterli soddisfare, individuarli, acquisirli, e quindi mantenerli come clienti. Questi sono gli obiettivi chiave di qualunque strategia di CRM. L'incremento della retention determina la crescita delle dimensioni del portafoglio cliente, al contrario incide negativamente il tasso di defezione.

Ogni relazione è composta da tre elementi: numero di prodotti/servizi venduti; profittabilità dei prodotti/servizi; durata della relazione.

L'ottimizzazione del valore di un cliente avviene quando ciascuna delle tre componenti è realizzata.

In particolare, aumentando la durata della relazione e aumentando il grado di fidelizzazione del cliente, aumenta la profittabilità di impresa.⁵



⁵ La durata della relazione e il valore del ciclo di vita del cliente. Fonte: Andersen Consulting 2002

1.5 Il Social CRM

*“Fino ad ora l'attività di social media marketing è stata qualcosa di simile ad un libro chiuso, un canale di comunicazione non tracciabile, (spesso) non misurabile, non pianificabile e soprattutto difficilmente migliorabile in ottica di ritorno d'investimento. Con il Social CRM, questo è cambiato.”*⁶

La combinazione di canali multimediali, come i social network, e di sistemi CRM, consente di integrare quello che già si conosce su ciascun cliente con nuove informazioni. Se un cliente sceglie di contattare l'azienda tramite canali come Twitter, Instagram o Facebook, sarà possibile tenere conto e gestire la relazione con la stessa facilità con cui si può interagire tramite contatto telefonico o tramite posta elettronica ma si potrà quindi agire più velocemente, rispondere meglio e anticipare le esigenze dei clienti. Le applicazioni Social CRM devono avere il consumatore come fulcro molto più di quanto lo abbiano già le applicazioni tradizionali. Di fatto mentre il CRM tradizionale si basa su un sistema operativo interno per gestire le relazioni in modo efficace, il SCRM (Social CRM) si articola sull'effettiva capacità di un'impresa di soddisfare i propri clienti e al tempo stesso di raggiungere gli obiettivi aziendali attraverso un coinvolgimento attivo del cliente piuttosto che la sola gestione di dati. Le tradizionali tecnologie di CRM impiegate nei reparti vendita, marketing o assistenza, non sono più sufficienti nell'era del “social customer”. Il cliente vuole partecipare attivamente alla creazione di valore con le imprese. L'uso dei Social Media sta cambiando il mondo sociale con una relativa rivoluzione nel campo delle comunicazioni cliente-impresa. Il SCRM rappresenta una risposta

⁶ Fonte: F. Alessandrini Che cos'è un Social CRM? https://blog.advmedralab.com/social-crm?hs_amp=true

organizzativa a tale cambiamento. I vantaggi che favoriscono l'adozione di un Social CRM sono:

- la possibilità di stabilire un contatto diretto e continuativo con i consumatori;
- capire in dettaglio l'interesse del pubblico al fine di migliorare i propri prodotti/servizi;
- favorire il livello di soddisfazione;
- creare dei "Brand Ambassador" (il professionista con il compito di promuovere il brand) per la promozione del prodotto e dell'esperienza vissuta con l'impresa.

Gli svantaggi sono principalmente legati al timore delle aziende nel confrontarsi con i clienti. Talvolta i giudizi negativi hanno un impatto maggiore rispetto quelli positivi ed esiste la preoccupazione che ciò possa influenzare negativamente la "brand equity". Invece di puntare solo alla commercializzazione di un prodotto o di un servizio, le aziende ora comunicano e collaborano con i clienti per risolvere problemi consentendo ai clienti di modellare le proprie esperienze e di costruire relazioni. È importante tenere presente che il Social CRM non è una nuova "tecnologia" che sostituisce il CRM, ma è semplicemente un'evoluzione di ciò che è sempre stato il CRM. Il Social CRM è un sistema per la gestione dei rapporti e dei dati del cliente in modo efficiente. Il Social CRM, pertanto, vede un cambiamento di paradigma, dalle vendite alle conversazioni per la creazione di relazioni, sulla base dell'idea che migliorare le esperienze dei clienti con le interazioni che si generano sui social media porti a nuove vendite. Il Social CRM utilizza le opportunità di contatto offerte dai social media come mezzo per avvicinarsi ai consumatori. Grazie all'utilizzo del SCRM è possibile monitorare, tracciare e segnare come riferimento le comunicazioni dei social

media e i clienti non sono più obbligati ad utilizzare il canale di comunicazione che preferisce l'azienda.

Capitolo 2

L'evoluzione Tecnologica

2.1 Dagli anni '50 ad Oggi

Vitale importanza ebbe l'impatto dell'innovazione tecnologica sulle metodologie di CRM, non è un segreto che i clienti e il loro livello di soddisfazione guidino la crescita delle organizzazioni. Dall'era antecedente al PC, i proprietari di aziende e gli imprenditori hanno creato modi per acquisire e trarre vantaggio dalle informazioni dei propri clienti. Il loro percorso CRM è progredito dall'essere una semplice necessità per l'immissione dei dati a diventare un vantaggio per la loro attività⁷.

Il tutto a partire dagli **anni 50** dove le aziende registravano le loro attività quotidiane su carta e penna. Gli schedari venivano acquistati in blocco per supportare il processo di documentazione, mentre il monitoraggio delle informazioni e degli aggiornamenti diventava sempre più frustrante. Più tardi, nel 1956, fu inventato il primo indice mobile o "Rolodex" per memorizzare le informazioni di contatto dei potenziali clienti.

Il Rolodex, inventato dall'ingegnere danese Hildaur Neilsen per un'azienda manifatturiera di New York era uno schedario rotante in uso negli uffici fino ai primi anni Novanta per organizzare nomi, indirizzi e numeri telefonici. Il Rolodex contiene delle schede dove venivano riportati i contatti di persone o di aziende su ognuna di esse. Queste carte erano create in modo da poter essere inserite ed estratte dal motorino rotante principale.

In seguito negli **anni 60** con la diffusione dei mezzi di comunicazione individuali come il telefono fisso (sempre più famiglie possedevano una linea privata) la maggior parte delle aziende inizia a contattare i propri clienti interagendo con essi in sessioni individuali o con il suddetto termine "Cold

⁷ La storia completa del CRM - <https://www.salesforce.com/ap/hub/crm/the-complete-crm-history/>

Calling” con il quale indichiamo una tecnica commerciale che prevede un contatto telefonico con persone che non hanno alcuna relazione con l’azienda (Contatto a freddo). Questo tipo di comunicazione con i clienti esiste tutt’ora e come ogni cosa ha i suoi vantaggi e svantaggi:

Possibili vantaggi

1. Possibilità di raggiungere nuovi clienti. Se una persona non effettuasse una ricerca attiva di prodotti o servizi molto difficilmente riuscirebbe a entrare in contatto con l’azienda e scoprirne le caratteristiche. Con la chiamata a freddo è possibile quindi contattare i clienti più affini al profilo cliente dell’azienda e raccontare loro cosa offre la propria attività.
2. Esperienza formativa per i dipendenti. Il Cold Calling può essere un’esperienza formativa sostanziale per i dipendenti dell’azienda nell’ampliare o migliorare il proprio discorso di vendita. Una volta ottenute delle conversazioni con potenziali clienti si può ottenere un feedback da questi ultimi in tempo reale in modo da poter modificare il proprio metodo di comunicazione.
3. Un approccio più diretto con i clienti. Una chiamata a freddo aiuta nel creare una relazione con il cliente più diretta rispetto a un messaggio di posta in quanto il potenziale cliente ha la possibilità di ignorare o mal interpretare la corrispondenza. Mentre con quando si parla con i clienti sul posto, potrebbero essere più disposti a fornire informazioni più preziose.

Un possibile svantaggio

1. Contatto indesiderato per il cliente. Come si può immaginare un contatto da una persona sconosciuta non è sempre visto di buon occhio, soprattutto se a fini commerciali. Tramite questo metodo potrebbe arrivare il messaggio opposto a quello

desiderato e non essendo un contatto programmato la seconda parte potrebbe trovarsi in una situazione scomoda per interessarsi alle idee proposte dall'azienda.

Grazie all'introduzione dei primi calcolatori mainframe negli **anni 70** fu possibile iniziare a registrare informazioni sui clienti come nome, indirizzo e cronologia delle transazioni su un database digitale. Il "Database marketing" ha consentito alle aziende di personalizzare le comunicazioni con i propri clienti attraverso messaggi mirati e il monitoraggio delle relazioni commerciali, su uno dispositivo elettronico.

Nell'anno 1987 (**anni 80**), una versione digitale del Rolodex, chiamato "ACT!" venne lanciato in commercio dalla Conductor Software. Uno strumento di gestione dei contatti integrato che ha aperto la strada allo sviluppo di sistemi di gestione dei contenuti.

Il database marketing ha ampliato le sue funzionalità come il monitoraggio e l'analisi dei dati dei clienti, consentendo l'automazione di attività banali, trasformandosi in Sales Force Automation (SFA), ovvero programmi informatici aziendali di supporto alle vendite. Nel 1993 (**anni 90**), Tom Siebel ha fondato la Siebel Systems, una software house che si occupava principalmente del design, sviluppo, marketing e supporto di applicazioni CRM. La sua azienda è diventata la fornitrice di sistemi SFA più popolare in quel momento.

Nel 1999, un cambiamento sostanziale lo portò la società di Siebel, la quale lanciò sul mercato il primo CRM mobile chiamato "Siebel Sales Handheld". È stato anche l'anno in cui Salesforce ha lanciato il primo sistema basato su cloud come alternativa economica al CRM in sede, inizialmente screditato

da molti in quanto la tecnologia di Cloud Computing veniva considerata una moda passeggera e senza future applicazioni⁸.

Negli ultimi anni (**anni 00-20**), il mercato di nuovi prodotti CRM non sembra aver raggiunto il suo punto di massima concentrazione. Nuove aziende continuano ad arrivare sul mercato con prodotti cloud, mentre i fornitori esistenti hanno cambiato i loro modelli offerti per proporre alternative cloud alle tradizionali licenze. L'ultimo cambiamento del 21° secolo è l'aumento dei dati provenienti dai social e la necessità di interagire con i clienti sulle varie piattaforme. Il mondo del “mobile” di fatti è diventato un’offerta ancora più imponente con l'avvento dello smartphone.

2.2 Previsioni Future

Negli ultimi anni, il CRM si è evoluto ben oltre l'essere solo uno strumento per la gestione dei contatti, con l'avvicinarsi del nuovo decennio, verrà rivoluzionato il modo in cui lo conosciamo attraverso l'introduzione di nuove tecnologie.⁹

L'intelligenza artificiale sta diventando sempre più l'obiettivo delle aziende di CRM, secondo un'analisi della Gartner, (una società per azioni che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione¹⁰) realizzata nel 2019, il 14% dei “CIO Agenda” aziendali globali ha già implementato l'intelligenza artificiale. Questa prospettiva è nata dall'introduzione di nuovi mezzi tecnologici di intelligenza artificiale e tecnologie adattive, ovvero degli strumenti in grado di ponderare le decisioni basandosi su esperienze passate. Un classico esempio è l'introduzione di dispositivi Smart speaker (Alexa, Google Nest, Siri, etc) i quali interagiscono

⁸ La storia completa del CRM - <https://www.salesforce.com/ap/hub/crm/the-complete-crm-history/>

⁹ Le ultime tendenze CRM per il 2021 a cui prestare attenzione - <https://www.piesync.com/blog/latest-crm-trends/>

¹⁰ Gartner - <https://it.wikipedia.org/wiki/Gartner>

con i consumatori in maniera diretta, apprendono le necessità della persona e suggeriscono possibili soluzioni basandosi su risposte passate del cliente. Questi strumenti lavorano attraverso una serie di algoritmi che influenzano le nostre decisioni e i nostri possibili acquisti tramite un semplice consiglio. Perché però l'intelligenza artificiale viene considerato il futuro dei sistemi di CRM? La risposta è molto semplice, nelle società d'oggi i clienti vogliono sempre e subito la risposta giusta per le loro esigenze; un'azienda per rispondere al meglio alle necessità avrebbe bisogno di conoscere la vita commerciale del cliente e quindi analizzare i dati raccolti su di esso, spesso però questi dati sono più di quelli necessari o di un'entità troppo grande per esser analizzata. il CRM, quindi, ha bisogno del supporto dell'Intelligenza Artificiale per ottenere una gestione dei dati più efficiente. L'integrazione di queste due tecnologie offre informazioni sui clienti più predittive e personalizzate in tutte le aree della propria attività economica.

Un CRM basato sull'intelligenza artificiale sarà quindi in grado di imparare dalle decisioni passate al fine di ottenere i migliori Lead per le vendite. L'intelligenza artificiale sarà inoltre in grado di prevedere il comportamento futuro dei clienti. Questo grazie alla capacità dell'AI di analizzare le emozioni del cliente tramite una semplice telefonata, al fine di stabilire strategie che ne aumentino il coinvolgimento. Sarà quindi possibile entrare in contatto con i clienti a un livello completamente nuovo, perché si darà loro esattamente ciò che vogliono, quando e come lo vogliono.

Capitolo 3

L'evoluzione del Marketing

3.1 Le evoluzioni del Marketing

Questo cambiamento nel modo di interpretare e vivere il mercato ha spostato l'approccio da un orientamento unidirezionale, tipico del marketing definito come operativo, ad una direzione multidirezionale proprio del marketing strategico, il quale riconosce l'importanza del consumatore.

La differenza tra ruolo "operativo" e ruolo "strategico" del marketing sta nell'importanza che si dà all'informazione, nella formulazione delle strategie e delle politiche aziendali. L'informazione non è unicamente intesa come l'elaborazione di dati che si riferiscono al mercato ma anche come la conoscenza del contesto in cui l'impresa opera. Prima di ciò, con un contatto orientato alla vendita e al prodotto, le imprese godevano di poche informazioni e dunque operavano perseguendo solo obiettivi personali di massimizzazione dei profitti senza guardare agli interessi dei consumatori. Con l'orientamento al consumatore invece le imprese hanno iniziato a dare peso alle molteplici ricerche di informazioni sui propri clienti in quanto venne compresa la necessità di puntare sul consumatore per agire in modo strategico in un ambiente così competitivo.

Le imprese hanno così realizzato nuove strategie di marketing orientate alla creazione di relazioni con i consumatori. È nato quindi un concetto di marketing più vasto, ovvero il "marketing relazionale", il quale svolge un ruolo notevole nel progettare e gestire l'interazione con i clienti. Esso è volto alla realizzazione di un'interazione di lungo periodo con i clienti acquisiti. Viene abbandonata pertanto una visione di breve periodo diretta alla transazione e si focalizza l'attenzione sulla relazione con il consumatore,

prima durante e dopo il processo d'acquisto, stabilendo un contatto bidirezionale in cui la vendita non è l'obiettivo primario ma la naturale conseguenza del rapporto. La relazione con i clienti diventa la risorsa più determinante per il valore di un'impresa, e diventa quindi origine e scopo della performance aziendale e di tutte le attività gestionali.

La massima attenzione al cliente ha spinto anche le aziende moderne a perfezionare i valori etici nelle loro attività gestionali quotidiane. Soddisfare semplicemente le esigenze dei clienti non basta, ma bisogna rispettare i valori che tutti i consumatori considerano importanti. Il marketing è quindi ricco di elementi etici, che guidano le aziende non solo a considerare le esigenze di profitto quando operano, ma anche in base ai principi di giustizia, trasparenza e correttezza.

Infine, grazie allo sviluppo dell'innovazione tecnologica, soprattutto attraverso l'utilizzo della comunicazione interattiva, è ora possibile indirizzare i singoli clienti per sviluppare attività di *marketing one-to-one*. Pertanto, l'azienda può gestire relazioni personalizzate con un'ampia base di clienti attraverso l'informatica e le telecomunicazioni, mantenendo un efficace rapporto commerciale con ciascun cliente. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda deve aumentare le opportunità di interazione con i clienti e il loro numero, gestendo al contempo la quantità di informazioni che ricevono sul comportamento, le opinioni e le esigenze dei clienti. Pertanto, le due variabili chiave nel processo di generazione del valore sono la comunicazione e la tecnologia.

3.1.1 L'importanza della Comunicazione

La comunicazione è parte dell'ambito delle attività strategiche per un'impresa, e andrebbe inoltre vista con la stessa attenzione che si dedica ai processi produttivi o agli aspetti commerciali dell'attività economica. Il

Comunicare significa trasmettere con un determinato livello di coscienza e intenzionalità, un messaggio, il quale viene inviato da un emittente e decodificato dal ricevente.¹¹

Per far sì che il messaggio giunga dall'emittente al destinatario c'è bisogno di un canale di comunicazione, ovvero un mezzo in grado di condurre l'informazione. I canali di comunicazione odierni hanno molteplici nature: radio, tv, stampa, telefono, ma è principalmente l'arrivo di Internet che ha segnato un preciso cambiamento riguardo i canali di comunicazione tradizionali. Una volta che il messaggio è giunto al destinatario e quest'ultimo lo ha interpretato, verrà generata a sua volta una risposta (feedback) che giungerà a colui che per primo ha inviato il messaggio.

Da tener presente è anche il rumore o disturbo che può troncare o deteriorare il processo comunicativo. Questo processo, in conclusione, è costituito da un traffico continuo di messaggi che si prolungherà fino a quando una delle parti cesserà di inviare all'altro un feedback o delle informazioni.¹²

Negli ultimi anni i mezzi di comunicazione sono totalmente evoluti.

È possibile classificare la comunicazione in quattro tipologie, tenendo conto che le nuove tecnologie e soprattutto Internet rivestono oggi un ruolo fondamentale in ognuna di esse:¹³

- *Mercato – Mercato*: I consumatori parlano tra loro per analizzare e commentare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, per dare proposte sull'acquisto e per ricevere suggerimenti. Questo scambio di informazioni può avvenire in maniera tradizionale, attraverso un contatto faccia a faccia, oppure attraverso Internet. In questo caso gli utenti si incontrano in chat o pubblicano dei messaggi nei forum di discussione. Si tratta infatti di un nuovo mezzo di comunicazione

¹¹ A. Giddens - Fondamenti di sociologia

¹² A. Giddens - Fondamenti di sociologia

¹³ Leggiero S. - Il cliente ha sempre ragione

apprezzato da tutti i consumatori beneficiari della Rete in quanto consente una facile condivisione di informazioni;

- *Azienda-Mercato*: l'azienda per diffondere il proprio nome nel mercato, per incentivare un prodotto, per pubblicizzare delle promozioni, comunica con i clienti attraverso diversi canali comunicativi. Viene innescata una comunicazione personale ogni qual volta che venditore e acquirente si incontrano per un accordo. Questo contatto permette agli addetti alle vendite di personalizzare i messaggi in base ai destinatari e rispondere all'istante alle domande che si presentano durante il colloquio. Insieme a questa forma di comunicazione troviamo quella basata sui contatti telefonici (telemarketing), quella che prevede la spedizione di lettere o cataloghi per posta ed infine, la comunicazione tramite Web. È chiaro qui di come interagendo tramite la Rete è possibile aumentare la qualità e la continuità delle relazioni con i clienti nella loro vita economica con l'azienda;
- *Azienda-Azienda*: all'interno dell'azienda tutti i soggetti implicati nei vari processi comunicano attraverso lo scambio di informazioni necessarie per avere una visione completa dell'andamento aziendale. Questo avviene grazie all'utilizzo di software "Web-based" come datawarehouse (Database) che consentono di archiviare e recuperare tutte le informazioni aziendali. Prima la comunicazione tra le varie parti richiedeva tempi lunghi dovuti al trasferimento delle informazioni, ora i tempi si sono così ridotti drasticamente a tal punto da consentire uno scambio immediato di informazioni. Ciò concede di apprendere secondo dopo secondo ciò che accade all'interno dell'azienda e di disporre di conseguenza le attività operative e gestionali;

- *Mercato-Azienda:* Gli utenti fanno capo all'azienda per svariati motivi. Un tempo questi erano quasi esclusivamente basati su esperienze negative che conducevano dunque i consumatori a contattare l'azienda solo per far presente la loro insoddisfazione verso i prodotti/servizi offerti. Ora invece il consumatore comunica per richiedere beni e/o servizi in grado di soddisfare i suoi bisogni. Queste istanze diventano sempre più specifiche e le aziende sono propense ad ascoltarle in quanto si sono rese conto che conoscere ciò che i consumatori bramano è l'unico metodo per essere competitivi. Il consumatore con Internet si indirizza direttamente al suo interlocutore facendo uso dell'e-mail aziendale o della chat, sperando di essere assistito e soddisfatto il prima possibile.

3.1.2 Lo strumento di comunicazione per eccellenza, Internet

Sebbene Internet sia nato negli anni Sessanta, il suo potenziale commerciale si è rivelato solo dopo lo sviluppo del World Wide Web. Fondamentalmente il Web è una rete di dati (documenti, filmati, etc) connessi da connessioni ipertestuali con cui le aziende possono condividere dati, comunicare con i compratori, ricevere informazioni dai clienti, eseguire transazioni e inviare messaggi, prodotti e servizi personalizzati ai propri clienti. I consumatori si servono del Web per esprimere direttamente all'azienda i propri bisogni, per raccogliere informazioni su prodotti e servizi, per fare acquisti e richiedere supporti tecnici. L'inizio di Internet ha quindi originato nuove opportunità: con la Rete sono nati nuovi mercati, la catena distributiva si è ridotta, i costi di gestione delle attività aziendali e di transazione si sono limitati.

In particolare, Internet ha provocato delle conseguenze sull'economia, sulle

imprese e sulla domanda. Le implicazioni economiche sono state:¹⁴

- *La globalizzazione comunicativa*: con l'espansione di Internet nel mondo, difatti, le distanze e i confini tra i paesi si sono ridotti, si è formato un solo grande mercato in cui l'ammontare dei concorrenti con il quale ogni impresa deve paragonarsi, è accresciuto notevolmente;
- *La convergenza tecnologica*: la tecnologia digitale, ovvero la capacità e possibilità di trasmettere qualsivoglia audio, video e prodotto multimediale via cavo, satellite, cellulare, ha definito fenomeni di “convergenza tecnologica”, dando origine ad uno scenario dinamico e complesso;
- *La convergenza settoriale*: l'aumento e lo sviluppo di servizi interattivi si è diffuso in tutte le attività economiche che si fondano sulla comunicazione e sulla gestione dell'informazione. Ciò ha mosso i vari settori verso il commercio digitale, realizzando in questo modo un “meta-mercato digitale”, in cui aziende con competenze e specializzazioni differenti e complementari si trovano a concorrere per la propria affermazione. In questo recente ambiente competitivo i contatti con i concorrenti si fanno più frequenti ed accesi determinando nuovi equilibri;
- *La deregolamentazione*: Lo sviluppo tecnologico ha reso inevitabile un processo di svincolo del mercato delle telecomunicazioni, abitualmente regolato da enti monopolistici. Questo processo ha concesso un avanzamento della qualità dei servizi di telecomunicazione, garantendo agli utenti prezzi più adatti.

Per quanto riguarda le imprese, internet ha invece consentito:

¹⁴ Farinet, Plocher 2002

- *La riduzione degli investimenti iniziali*: le imprese di ridotte dimensioni e sprovviste di enormi quantità di capitali iniziali, attraverso Internet hanno potuto immettersi in un mercato globale utilizzando l'implementazione di un sito web;
- *Il miglioramento della comunicazione interna*: (Come abbiamo visto nella comunicazione di tipo Azienda-Azienda), grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie le informazioni possono essere condivise, diffuse e consolidate in tutta la catena del valore. Attraverso una Intranet viene concesso un più agevole accesso alle informazioni aziendali che vengono uniformate e condivise su una piattaforma collettiva; sfruttando questa tecnologia l'impresa può reagire in tempi dinamici e con maggior efficacia ai cambiamenti dell'ambiente esterno;
- *La nascita di prodotti "Internet-based"*: la formazione di beni basata sulle informazioni ricevute e scambiate attraverso Internet concede alle imprese di essere più reattive nei riguardi del mercato, di compiacere maggiormente i clienti, di moderare i costi per lo scambio di informazioni e di aumentare la qualità dei prodotti;
- *La riduzione dei costi di transazione interni ed esterni*: raggruppare gli scambi all'interno di un mercato virtuale permette alle imprese di limitare i costi delle transazioni interne ed esterne. Questo accade dal momento che aumentando la frequenza degli scambi e di fatto riducendo i costi fissi delle molteplici transazioni, aumenta la "parità informativa" tra i soggetti limitando, così, l'instabilità e l'incertezza dell'ambiente operativo.

3.2 La crescita dell'impresa con l'apporto di nuove tecnologie

Il forte progresso delle tecnologie informative e il derivato sviluppo di Internet hanno consentito all'impresa di mettere in atto alcune operazioni di effettiva rilevanza in una qualsiasi società e in un mercato come quello odierno. I supporti informatici e la Rete, nello specifico, permettono di: Perfezionare le varie funzioni aziendali (organizzativa, contabile e tecnologica) permettendo l'interazione nei singoli processi, analizzare l'attività dei concorrenti per evidenziare nuove modalità di differenziazione in grado di garantire un vantaggio competitivo, identificare i bisogni e le aspettative dei consumatori con l'obiettivo di anticipare le loro esigenze, infine, stabilire un rapporto compatto e duraturo con il cliente per garantire la sua fidelizzazione.

L'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche permette la gestione completa dei diversi processi aziendali facendo capo ad un unico Data Base condiviso con tutti quelli che operano all'interno dell'azienda. In passato i tradizionali sistemi informativi raccoglievano dati ed elaboravano le informazioni per le diverse funzioni dell'azienda in maniera separata e sconnessa, rendendo lento e costoso lo scambio delle informazioni, oggi la nuova tecnologia concede il supporto ai diversi processi dell'azienda attraverso il traffico, la condivisione e l'aggiornamento repentino delle informazioni.

Con l'utilizzo di software che consentono alle diverse funzioni aziendali di comunicare tra loro e quindi lo scambio di dati e informazioni, risulta più semplice conoscere l'avanzamento delle diverse attività permettendo in questo modo la diminuzione dei tempi essenziali per aggiornare i programmi operativi.

L'attività aziendale, appunto per questo, diventa più elastica e tempestiva, il livello dell'efficienza operativa incrementa e migliora la qualità del servizio al cliente.

3.2.1 L'impatto di Internet

Attraverso l'implementazione di Internet nelle aziende, le imprese possono inoltre, controllare in modo più diretto i concorrenti per individuare quali sono i loro obiettivi, capire le strategie messe in atto per perseguirli e individuare i punti di forza e di debolezza al fine di confrontarli con i propri.¹⁵

Analizzare le movenze della concorrenza è più agevole da quando c'è Internet dato che i tempi e i costi per il reperimento delle informazioni si sono più che dimezzati. Tuttavia, analizzando l'altro lato della medaglia, non va ignorato che l'esistenza di Internet ha aumentato il numero dei concorrenti diretti notevolmente se consideriamo che i confini fisici non esistono più e il mercato si è unificato, in un unico e globale.

In passato, la localizzazione rappresentava una delle principali fonti di vantaggio, i consumatori favorivano un tragitto più breve per procurarsi un prodotto così da non sostenere costi e perdere tempo nello spostamento da un luogo all'altro.

Oggi invece questo vantaggio lo si sta perdendo in seguito alla diffusione di Internet e all'estensione del mercato a livello globale. La migliore offerta può non essere quella del negozio sotto la propria abitazione, ma quella del negozio dall'altra parte del globo. Dal momento che non è indispensabile spostarsi fisicamente per acquistare un prodotto, i consumatori sono di fatto disposti a visitare i negozi sulle loro piattaforme online, dislocati fisicamente a chilometri di distanza dalle loro abitazioni e affidarsi a loro per effettuare l'acquisto. Oltre alla localizzazione, anche le dimensioni dell'azienda avevano un grande peso sull'ottenimento di un vantaggio competitivo. I fruitori dei prodotti/servizi erano infatti più propensi ad acquistarli da aziende di maggiori dimensioni che godendo di elevate quantità produttive,

¹⁵ Greenberg, 2001

garantivano prezzi ridotti. Queste economie di scala permettevano alle aziende di farsi conoscere da molti consumatori ottenendo così il tanto bramato vantaggio competitivo.

I nuovi odierni mercati e-commerce invece consentono alle aziende di beneficiare delle economie di scala indipendentemente dalla loro dimensione.

Internet permette alle aziende di cooperare nella fornitura, nell'esecuzione e pure nella produzione, grazie a questo i prezzi si riducono, l'interesse dei compratori aumenta e le imprese diventano sempre più competitive.

Inoltre, l'utilizzo di internet permette ad un'impresa di dare l'impressione di essere di una maggiore dimensione di quanto non lo sia nella realtà, questo perché utilizzando i siti e-commerce le imprese possono creare una loro immagine, valorizzare i propri punti di forza e accrescere la loro fama a livello globale. Se in passato, quindi, le basi per un vantaggio competitivo erano rappresentate dalla localizzazione e dalla dimensione delle imprese, in un contesto odierno è l'informazione la effettiva leva strategica in grado di definire il vantaggio dell'impresa sui concorrenti.

È vitale acquisire quindi informazioni sul consumatore e sul suo comportamento d'acquisto per declinare le sue esigenze in prodotti e servizi in grado di soddisfarle. Anticipando i loro bisogni e offrendo servizi a elevato valore aggiunto, l'azienda può ampliare sostanzialmente il grado di soddisfazione dei clienti e generare relazioni fiduciarie che sono alla base del raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo.

Capitolo 4

Confronto tra grandi imprese

4.1 Perché utilizzare un sistema CRM

Avere solide relazioni con i clienti è importante se si vuole costruire un business stabile e di successo. Tuttavia, il processo di perfezionamento di queste relazioni può essere piuttosto complesso. È qui che entra in gioco il software CRM. Avendo a disposizione questi strumenti, è possibile semplificare e ottimizzare il flusso di lavoro quando si tratta di interagire con i clienti.

Cosa spinge le imprese nell'utilizzare un Software CRM? L'impeto delle imprese e organizzazioni che spingono nel collegare i propri processi ad un sistema di clouding è stato un evento determinante durante la pandemia da SARS-CoV-2 del 2020/2021.

Riferendoci al mercato del CRM, le organizzazioni sono già in grado di distribuire l'87% del CRM nel cloud entro il 2021, in aumento rispetto al solo 12% nel 2020. Inoltre, il 13% delle organizzazioni afferma che una delle loro principali priorità è investire nel CRM.

Naturalmente, questo cambiamento nella velocità di implementazione del CRM ha altre ragioni dietro. Fondamentalmente, il 92% delle aziende ha affermato che il CRM è uno strumento fondamentale per raggiungere i propri obiettivi finanziari.¹⁶

Queste cifre mostrano ampiamente che l'implementazione di soluzioni CRM è diventata un imperativo in questi anni. Le organizzazioni si trovano quindi a dover scegliere la soluzione più adatta alla loro azienda, ci sono varie cose da considerare prima di effettuare una tale scelta:

- *Le strategie di Marketing sono più ottimizzate:* Le aziende compiono costantemente ricerche di mercato al fine di individuare il profilo cliente ideale e i CRM le aiutano a analizzare e comprendere il comportamento dei clienti e ad affrontare i loro bisogni specifici. Un altro ruolo importante è quello di identificare il momento migliore per promuovere e presentare i servizi ad un determinato segmento di clienti e utilizzare i risultati di tali strategie per espandere l'elenco dei potenziali clienti.
- *Una maggiore efficienza dei flussi di lavoro:* Parlando delle informazioni fornite dai sistemi CRM, bisogna anche analizzare come si gestisce il tempo prezioso che le aziende perdono, combinando metodi inefficienti per valutare il comportamento dei propri clienti. Le soluzioni CRM consolidano i diversi metodi, le pratiche e gli strumenti necessari per tenere traccia dell'attività dei clienti e, infine, risparmiano i problemi di valori duplicati (le doppie voci) e l'approccio noioso e automatizzato che i clienti trovano frustrante. Con un buon sistema in atto, si elimineranno tutti i dispendiosi errori manuali.

¹⁶ <https://financesonline.com/use-crm-software-10-reasons-get-one-company/>

- *Un'analisi completa dei clienti:* C'è molto da apprendere dal modo in cui i clienti accettano e valutano il servizio di un'azienda. I sistemi CRM insegnano come "energizzare" le campagne promozionali e promuovere i prodotti ad un pubblico sconosciuto. Gli influenti report forniti dalla maggior parte dei CRM forniscono una visione chiara dello stato di salute di ogni operazione, delle prestazioni di ciascun agente e della sostenibilità complessiva della strategia di gestione delle relazioni. Questa è la fonte a cui le aziende si rivolgono per identificare i colli di bottiglia, riducendo il tempo trascorso nell'analizzare i dati in maniera manuale.
- *Una migliore relazione con il cliente:* Per cominciare, un CRM semplifica l'organizzazione di tutte le operazioni relative al cliente, dai messaggi di benvenuto automatizzati al servizio e al checkout. Essendo in grado di definire cosa i clienti si aspettano dell'organizzazione, si raccoglieranno feedback preziosi, importanti per il posizionamento futuro dei prodotti e/o servizi. Un servizio soddisfacente ed efficiente fornito in ogni momento e su tutti i canali (e-mail, telefono, social media, moduli web, sondaggi, ecc.) garantisce il fenomeno del "passaparola" facendo così crescere la base di clienti utilizzando nient'altro che quello in cui si è già investito.
- *Un accesso più diretto e semplice ai dati dei clienti:* Una parte della strategia di organizzazione dei dati del CRM consiste nell'immagazzinare tutti i dettagli rilevanti in una "knowledge base" a cui tutti gli agenti possono accedere. Questo database è solitamente alloggiato su un sistema cloud e tutto ciò che serve per arrivarci sono le credenziali giuste e una buona connessione Internet. Come atteso, la maggior parte dei più diffusi sistemi CRM odierni è completamente ottimizzata per dispositivi mobili e quindi accessibile da tutti i dispositivi, browser e sistemi operativi.

4.2 Analisi a confronto delle tecnologie adottate da diverse grandi imprese

In questo paragrafo analizzeremo le diverse metodologie e tecnologie di CRM utilizzate da sei grandi aziende.

Le Aziende analizzate sono: Apple Inc., Coca-Cola Company, Amazon.com Inc., Activision Inc., Tesco Stores Ltd. e la Ducati Motor Holding S.p.A.

4.2.1 Apple Inc.

Il Customer Relationship Management svolge un ruolo fondamentale nella strategia di crescita della Società Apple.

Per permettere l'utilizzo di un dispositivo Apple, bisogna registrarlo utilizzando un ID Apple. Un ID Apple è un account che si utilizza per accedere ai tanti servizi Apple come App Store, Apple Music, iCloud, iMessage, FaceTime e altro.

Questi ID univoci si sincronizzano tra i vari dispositivi, salvano le preferenze di musica e film e forniscono consigli personalizzati in base ai gusti del fruitore. Per gli utenti, è uno strumento conveniente, per Apple, invece, è uno mezzo che fornisce informazioni su ciò che piace ai clienti e può essere utilizzato per un marketing mirato e senza sforzo.

4.2.2 Coca-Cola Company

Coca-Cola utilizza il CRM per promuovere la collaborazione e affrontare i problemi dei clienti in modo rapido ed efficiente.

Utilizzando il software CRM, ogni componente di Coca-Cola può identificare i problemi, monitorare il comportamento dei clienti e i social media per promuovere offerte e promozioni.

Inoltre, i membri dei team di Coca-Cola possono utilizzare le app di dispositivi mobili per accedere alla storia dei clienti sempre e ovunque, creare e aggiornare ordini di lavoro e inviare possibili tecnici sul campo in tempo reale.

4.2.3 Amazon.com Inc.

Negli ultimi anni, Amazon è diventata la piattaforma online di riferimento per lo shopping online. Uno dei principali meriti di questo fenomeno è il sistema CRM di Amazon.

Amazon dispone di una delle infrastrutture CRM più complete al mondo che sfrutta i dati dei clienti durante gli acquisti per personalizzare istantaneamente l'esperienza online degli utenti.

Quando si acquista un articolo su Amazon, si deve creare un account. Così facendo, Amazon può tenere traccia degli acquisti e della cronologia di navigazione per personalizzare le campagne di marketing e le campagne e-mail in base a cose che probabilmente interessano al cliente. Inoltre, si può configurare il proprio account per impostare gli acquisti con un clic. Questa è una delle funzionalità più popolari di Amazon e i clienti la apprezzano in quanto accelera notevolmente il processo di checkout quando effettuano un acquisto.

4.2.4 Activision Inc.

La Activision Inc. è una precursora nel settore dei videogiochi che utilizza il CRM per connettersi con i giocatori tramite social media come Facebook e Twitter. Utilizzando una soluzione CRM basata sul

clouding, l'azienda è stata in grado di: ridurre le spese relative al servizio clienti del 25%, valutare e risolvere l'82% dei problemi relativi ai clienti tramite il self-service online, migliorare le comunicazioni con la sua comunità di gioco, ridurre i costi generali e aumentare i tassi di soddisfazione degli utenti.

4.2.5 Tesco Stores Ltd.

Come la maggior parte dei rivenditori odierni, Tesco utilizza una Clubcard (Carta fedeltà) per premiare i suoi clienti più fedeli. Per ogni euro speso, guadagni un punto. Questi punti possono quindi essere scambiati con "voucher" Tesco Clubcard e i voucher possono quindi essere scambiati per premi. Tesco ha molteplici partnership con molti ristoranti, hotel e distributori di benzina, offrendo così agli utenti maggiori opportunità di guadagnare punti. Tesco utilizza questo metodo per azioni di marketing mirate.

4.2.6 Ducati Motor Holding S.p.A.

La realizzazione del sito della Ducati rientra nella più ampia strategia relazionale della società volta alla costituzione di un forte legame di fiducia e collaborazione con i “ducatisti”. Il sito si compone di cinque sezioni principali: Moto, Racing, Ducati World, Ducati eStore e Aste. La Ducati offre una notevole quantità di informazioni, dati tecnici e immagini relativi alle moto prodotte.

La sezione Racing si concentra sulla presenza della Ducati nei campionati nazionali di Superbike fornendo informazioni dettagliate e risultati relativi sia alla squadra che ai piloti Ducati nelle piste di

tutto il mondo. La sezione Ducati World è specificamente dedicata al mondo Ducati inteso come luogo reale e ideale di incontro, di passioni condivise, di occasioni di aggregazione e di scambio di esperienze. Particolare ruolo ricoprono le chat e i forum, vere e proprie occasioni per i ducatisti più appassionati di scambiarsi informazioni, suggerimenti, consigli mediante quali è possibile farsi un'idea del mondo dell'azienda. La sezione Ducati eStore offre una ampia gamma diversificata di accessori e abbigliamento, effettua consegne in tutto il mondo con servizio di Corriere espresso garantendo così un recapito tempestivo. Infine, la sezione Aste è dedicata esclusivamente al mondo delle aste online e offre agli utenti la possibilità di offrire e/o cercare prodotti e oggetti appartenenti al mondo motociclismo non necessariamente legati al brand Ducati. In sintesi, un esempio interessante di progettazione realizzazione di un progetto CRM integrato nel quale coniugare esigenze di marketing organizzative tecnologiche.

Conclusioni

Pertanto, tutti questi processi, strumenti e tecniche fin qui descritti rappresentano i mezzi attraverso i quali le aziende possono stabilire relazioni personalizzate a lungo termine con i clienti per aumentare la redditività e generare valore competitivo. Infatti, in termini di valore economico, gestire un rapporto duraturo con i clienti può aumentare il fatturato e aumentare notevolmente la produttività; in termini di posizionamento sul mercato, la realizzazione di prodotti personalizzati fornisce importanti fattori di differenziazione e indiscussi vantaggi competitivi. Pertanto, l'implementazione del CRM consente all'azienda di rendere più redditizia la propria attività, danneggiando così gli interessi dei concorrenti e ottenendo un alto successo. Non va però dimenticato che per ottenere il massimo successo (in termini di profitto e vantaggio competitivo), le aziende dovrebbero minimizzare e mantenere i costi di gestione consentendo al CRM di operare all'interno della propria organizzazione.

Bibliografia

- *Andersen Consulting 2002*
- *Butte, Francis. Customer Relationship Management. Milano: Franco Angeli, 2021*
- *Farinet A., Ploncher E. [2002], Customer Relationship Management: approcci e metodologie, Etas.*
- *Giddens A. [2000], Fondamenti di sociologia, Il Mulino.*
- *Greenberg P. [2001], CRM: Customer Relationship Management, Apogeo*
- *Infrastruttura tecnologica di una strategia di CRM fonte: P. Pasini, SDA Bocconi 2001*
- *Leggiero S. [2002], "Il cliente ha sempre ragione", Domenico Piazza.*
- *Senge P., The Fifth Discipline. The art & practice of the learning organization, Random house, London 1990*

Sitografia

- *Che cos'è un Social CRM?*
https://blog.advmedialab.com/social-crm?hs_amp=true
- *The Complete History of CRM*
<https://www.salesforce.com/ap/hub/crm/the-complete-crm-history/>
- *20 innovative CRM trends for 2021*
<https://www.piesync.com/blog/latest-crm-trends/>
- *Gartner Inc.- Wikipedia*
<https://it.wikipedia.org/wiki/Gartner>
- *Why Use CRM Software?*
<https://financesonline.com/use-crm-software-10-reasons-get-one-company/>