



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

---

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali  
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale (LM-31)

Tesi di laurea

*Il CRM nel B2B in un contesto di Digital  
Transformation: il caso Gruppo Montenegro*

**Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Patrizia Garengo

**Laureando**

Giulio Mastrogiovanni

**Correlatore**

Ing. Frida Betto

---

Anno accademico 2022-2023



# *Ringraziamenti*

Desidero ringraziare la mia relatrice, la Prof.ssa Garengo, per avermi sin da subito affiancato e consigliato nella scelta dello studio da eseguire, e per il continuo supporto fornitomi. Desidero ringraziare anche l'Ing. Betto per le attente revisioni e per tutti i consigli, il suo aiuto è stato davvero prezioso. Senza il vostro contributo questo studio non sarebbe sicuramente così accurato.

Desidero ringraziare tutto il team di progetto di PwC. Mi avete sin da subito accolto a braccia aperte, permettendomi di imparare molto sia a livello professionale che umano. Voglio anche ringraziare tutti i colleghi del team di Customer Transformation di Rubano.

Desidero ringraziare tutte le persone di Gruppo Montenegro che si sono rese disponibili per le interviste. Il vostro tempo è stato davvero prezioso. Desidero ringraziare particolarmente Federico Stivani, per tutto il supporto che mi ha fornito.

Ringrazio anche tutta la mia famiglia, in particolare i miei genitori per avermi sempre spronato a dare il massimo e per avermi appoggiato in tutte le mie scelte. Vi voglio bene.

Ringrazio tutti i miei amici. Questo traguardo è sicuramente anche vostro, che mi siete stati accanto in questi anni.

Un semplice grazie non basterebbe per Giulia, che per ogni mio dubbio si è sempre seduta accanto a me per sostenermi e consigliarmi. Mi hai dato la forza per credere in me ed andare avanti sempre. Grazie di cuore.



# *Sommario*

Il presente studio mira ad esaminare l'impatto sulle prestazioni, sia individuali che organizzative, del CRM nel B2B in un contesto di trasformazione digitale.

Nel complesso, il lavoro comprende: un'approfondita revisione della letteratura sul CRM in relazione al mondo business-to-business (B2B) e alla digital transformation; la predisposizione di un set di domande da porre attraverso interviste alle funzioni aziendali prese in esame (forza vendita, marketing, customer service); la rielaborazione dei dati raccolti in risultati per studiare l'impatto del CRM per ogni funzione.

I risultati, in accordo con gli studi precedenti, hanno confermato come l'adozione di un CRM porti un impatto positivo su tutta l'impresa. In particolare, è emerso che il successo del CRM, e il conseguente impatto positivo sulle prestazioni, dipende principalmente dal supporto da parte della leadership per instaurare una cultura del CRM e mitigare la resistenza al cambiamento. Infine, è stato scoperto che la presenza di un partner tecnologico favorisce il successo del CRM e, più in generale, il percorso di digitalizzazione di un'impresa.

La principale limitazione di questo studio è relativa all'adozione di un campione di analisi relativamente piccolo. Le ricerche future potranno prendere in esame un campione più grande per favorire la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, potranno esaminare l'impatto relativo all'adozione congiunta di un insieme di tecnologie, in modo tale da analizzare come il CRM interagisca e vada a creare sinergie con gli altri strumenti tecnologici adottati dalle imprese in un percorso di digital transformation.



# *Indice*

<b>Introduzione</b> .....	1
<b>Capitolo 1: Digital Transformation</b> .....	5
1.1 Introduzione .....	5
1.2 Il significato di trasformazione digitale .....	7
1.3 Lo stato dell'arte in Italia .....	9
1.3.1 Indice DESI .....	9
1.3.2 PNRR e Piano Nazionale Industria 4.0 .....	12
1.3.3 Covid-19 .....	16
1.3.3.1 L'impatto del Covid-19 nel B2B .....	18
1.4 Industry 4.0 .....	19
1.4.1 Le tecnologie abilitanti della Industry 4.0 .....	20
1.4.1.1 Cloud .....	21
1.4.1.2 Big Data and Analytics .....	25
1.4.1.3 Industrial Internet of Things (IIoT) .....	27
1.4.1.4 Considerazioni finali .....	30
<b>Capitolo 2: Il CRM</b> .....	33
2.1 Analisi della letteratura .....	33
2.2 Storia del CRM .....	37
2.2.1 Cos'è il CRM .....	37
2.2.2 L'era del cliente .....	39
2.2.3 L'evoluzione del CRM .....	41
2.3 La strategia customer-oriented in un contesto di trasformazione digitale .....	42
2.3.1 Le caratteristiche della strategia .....	44
2.3.2 Modelli di successo nel B2B .....	46

2.4 Impatto del CRM sulle prestazioni .....	47
2.4.1 L’impatto del CRM sulle vendite B2B: Rodriguez & Honeycutt (2011).	48
2.4.2 L’impatto del CRM sulle performance aziendali: Soltani et al. (2018) ...	50
2.4.3 L’impatto dell’adozione di un CRM integrato con l’AI: Chatterjee et al. (2022).....	51
2.4.4 Gap di ricerca.....	54
<b>Capitolo 3: Il caso Gruppo Montenegro .....</b>	<b>57</b>
3.1 Metodologia.....	57
3.1.1 Selezione del caso studio .....	57
3.1.2 Raccolta dati: interviste semi strutturate.....	58
3.1.3 Analisi dei dati .....	61
3.2 Il caso studio .....	62
3.2.1 L’azienda .....	62
3.2.1 Descrizione del caso studio .....	63
3.2.2 Salesforce.....	64
3.3 Analisi e risultati.....	67
3.3.1 Premesse .....	67
3.3.2 Forza vendita .....	68
3.3.2.1 Processo .....	68
3.3.2.2 Risultati.....	72
3.3.3 Marketing.....	78
3.3.3.1 Processo .....	78
3.3.3.2 Risultati.....	80
3.3.4 Customer Service.....	84
3.3.4.1 Processo .....	84
3.3.4.2 Risultati.....	87



3.3.5 Collaborazione .....	89
3.4 Discussioni.....	90
3.4.1 Implicazioni teoriche .....	90
3.4.1 Implicazioni manageriali .....	91
<b>Conclusioni</b> .....	<b>95</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>99</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>109</b>



# *Introduzione*

*Panta Rei*: tutto scorre. La celebre frase di Eraclito sintetizza a pieno il suo pensiero, secondo il quale tutto è in continuo divenire e a causa del quale “nello stesso fiume non è possibile scendere due volte”. Questo perché, nonostante il fiume ci sembri sempre lo stesso, in realtà la corrente causa un flusso continuo che porta l’acqua ad essere diversa rispetto a quella di un attimo prima. Le parole di Eraclito riecheggiano ancor di più nel mondo digitale, fatto di continue innovazioni e mutamenti che portano addirittura alcune tecnologie e metodi a risultare obsoleti in pochi anni. In particolare, nell’ultimo decennio, si sta sviluppando un fenomeno di cambiamento radicale per le imprese, definito digital transformation o quarta rivoluzione industriale (Industry 4.0) che sta portando le aziende verso un percorso di transizione digitale attraverso un profondo rinnovamento tecnologico.

Allo stesso tempo, si sta sviluppando una filosofia aziendale che si focalizza sul vero valore aggiunto delle aziende, ovvero il cliente. Tale filosofia è detta customer-oriented (“orientata al cliente”) e porta le aziende a ricercare soluzioni per studiare il comportamento del cliente e per aumentare la sua fidelizzazione. In tal senso, lo strumento tecnologico più utilizzato dalle aziende per gestire le relazioni con i clienti è il software di Customer Relationship Management (CRM).

La seguente tesi si basa su un progetto di tirocinio svolto nella società di consulenza PricewaterhouseCoopers (PwC) per l’implementazione di Salesforce, software CRM, per Gruppo Montenegro (GM), azienda italiana eccellenza nel mercato Food & Beverage. Tramite una analisi sistematica della letteratura, si cercherà di avere una panoramica generale di come i CRM abbiano impattato sulle prestazioni delle organizzazioni fino ad oggi, in un contesto di digital transformation. Il CRM è, infatti, uno strumento a supporto della digitalizzazione (Agnihotri, 2021). Quest’ultima negli scorsi anni, grazie a un contesto turbolento e a fattori esterni come il Covid-19, ha subito una brusca accelerata, come evidenziato da Rangarajan et al. (2021).

Lo studio parte dalla necessità, identificata da Rodriguez & Honeycutt (2011) di effettuare uno studio longitudinale su un’unica azienda dell’andamento delle performance pre e post adozione del CRM.

Soltani et al. (2018) hanno analizzato l'impatto del CRM sulle performance nel settore dei servizi ma sottolineano l'importanza di un'analisi estesa ad altri settori rispetto a quello del loro studio, per poterne verificare l'applicabilità degli outcome. Viene inoltre sottolineata l'importanza di raccogliere feedback da parte di tutte le figure coinvolte nello sviluppo del CRM, a partire dall'analisi dei requisiti fino al go-live<sup>1</sup> del progetto.

Negli ultimi anni sono stati effettuati alcuni studi longitudinali sulla tematica affrontata da Soltani et al. (2018) in settori specifici: nel settore bancario (Yapanto et al., 2021), nell'ambito delle startup (Cabrucci et al., 2022); nel settore assicurativo (Lokesh et al., 2022) e healthcare (Kumar et al., 2023). Tuttavia, pochi studi si focalizzano sull'analisi del CRM nel settore Retail B2B. La presente tesi si pone quindi l'obiettivo di colmare questo gap, attraverso l'analisi dell'impatto del CRM sulle prestazioni nell'ambito Retail B2B, in un contesto di Digital Transformation. Verrà analizzato l'impatto non solo sulla funzione vendite, sul quale i precedenti studi hanno posto il focus principale, ma anche sulle funzioni marketing e customer service. Gruppo Montenegro si può ritenere un pioniere in questo settore, in quanto è stata una delle prime aziende ad adottare la Consumer Goods Cloud di Salesforce, introdotta nel 2019, per effettuare la Retail Execution, feature relativamente nuove del sistema rispetto alle intramontabili Sales e Service Cloud, servizi che sono da sempre presenti nella piattaforma e che la hanno resa il CRM numero 1 al mondo. A supporto del progetto GM si è appoggiata alla società di consulenza PwC, definita dallo stesso Salesforce come "partner pilota e di progettazione per Consumer Goods Cloud [...] che sfrutta le analytics per consentire e promuovere una maggiore produttività per le aziende B2B e B2C in un'unica piattaforma" (Salesforce, 2019)<sup>2</sup>.

Lo studio viene quindi articolato come segue.

Il primo capitolo viene dedicato alla digital transformation (DT): il CRM è, infatti, uno strumento a supporto di quest'ultima e si inserisce in un ben più articolato processo di digitalizzazione. Per GM si inserisce nel processo denominato Digital Transformation Journey iniziato nel 2019 e volto a rinnovare e digitalizzare molti

---

<sup>1</sup> Intesa come fase in cui il sistema viene reso disponibile agli utenti finali

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/news/press-releases/2019/09/16/salesforce-launches-consumer-goods-cloud-transforming-retail-execution-and-creating-closer-relationships-between-the-field-rep-and-the-store/?d=cta-body-promo-2>

strumenti aziendali. Verranno quindi studiati i motivi che hanno portato alla rivoluzione digitale dell'ultimo decennio e i fenomeni degli ultimi anni che hanno accelerato fortemente questa rivoluzione, ovvero la pandemia di Covid-19 e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Verranno infine analizzate le tecnologie abilitanti alla rivoluzione industriale, con un approfondimento su quelle sfruttate dal CRM.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la strategia customer-oriented e come essa si rifletta sul CRM, che verrà studiato nel dettaglio relativamente ai propri apporti e impatti sull'organizzazione e sulla relazione con il cliente, reso parte attiva e centrale grazie a questo strumento che promuove la customer-centricity, ossia il business orientato al cliente in modo tale da realizzare la miglior customer experience (CX). In particolare, verranno analizzati tre studi che analizzano l'impatto del CRM sulle prestazioni delle imprese.

Il terzo capitolo sarà completamente dedicato al caso studio di Gruppo Montenegro e verterà in una analisi trasversale dell'impatto dell'adozione del CRM per tre funzioni aziendali: forza vendita, marketing e customer service.



# Capitolo 1

## Digital Transformation

### 1.1 Introduzione

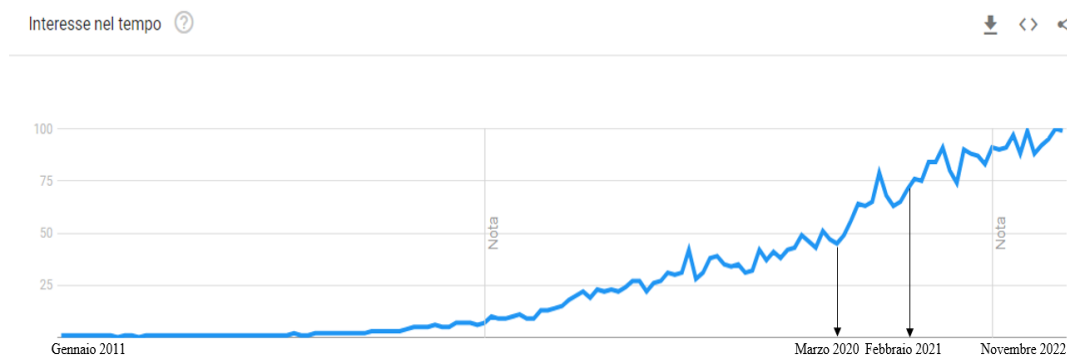
La digital transformation, come visualizzabile nella figura 1.1, è un concetto trasversale che tocca moltissimi ambiti di ricerca sia legati alla produzione (come l'industria e l'automazione) che non (come l'ecosistema, le tecnologie e la cultura), e più in generale tutti gli aspetti della società, grazie all'ascesa e conseguente sfruttamento di un insieme di tecnologie che permettono alle aziende di attuare la trasformazione digitale.



Figura 1.1 Word cloud digital transformation<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Fonte: <https://tealign.com/2019/03/local-government-digital-transformation/>

Nell'ultimo decennio l'interesse verso la digital transformation è cresciuto notevolmente (come mostrato in Figura 1.2), ciò evidenzia il continuo sviluppo della ricerca e della pratica manageriale verso questa tematica.



**Figura 1.2. Ricerca del termine “digital transformation” su Google Trends (Gennaio 2011- Novembre 2022)**

In particolare, è possibile visualizzare due punti in cui la curva presenta dei rapidi incrementi, e ciò è dovuto a due fenomeni che, come verrà analizzato in seguito, sono considerati come acceleratori della digital transformation: il Covid-19 (marzo 2020) e il programma Next Generation EU (Dispositivo per la ripresa e la resilienza), pacchetto di aiuti previsto dall'Europa per gli Stati membri approvato il 10 febbraio 2021, che ha successivamente portato al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>4</sup>, approvato in Italia il 13 luglio dello stesso anno.

In questo primo capitolo verrà innanzitutto analizzata la digital transformation e verranno analizzati nel dettaglio i due fattori che hanno accelerato la transizione digitale, PNRR e Covid-19, e le conseguenze a cui hanno portato. Infine, verrà analizzata la quarta rivoluzione industriale e le tecnologie ad essa legate, definite “abilitanti”, con un interesse particolare per le tecnologie Cloud, Big Data and Analytics e Internet of Things in quanto principali tecnologie utilizzate dal software CRM.

<sup>4</sup>Definito come un insieme di azioni e interventi disegnati per superare l'impatto economico e sociale della pandemia e costruire un'Italia nuova, dotandola degli strumenti necessari per affrontare le sfide ambientali, tecnologiche e sociali di oggi e di domani.

Fonte: [https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier\\_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/](https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/)



## 1.2 Il significato di trasformazione digitale

La digital transformation è un concetto molto complesso e per questo non esiste una definizione univocamente riconosciuta, ma vari studi hanno portato a diversi modi per poter descrivere il fenomeno:

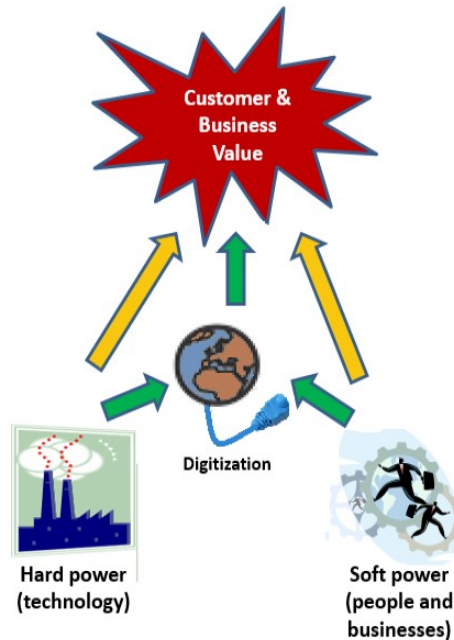
- “Nuovo modello di sviluppo che richiede di ridefinire le relazioni tra le aziende, i loro stakeholder e clienti e di rivedere gli approcci precedenti all'offerta di servizi e prodotti mentre le aziende subiscono una trasformazione multidimensionale.” (Parviainen et al., 2017);
- “Processo di cambiamento completo e sostenibile di transazioni o modelli di business abilitato dalle nuove tecnologie digitali disponibili”. (Lankshear & Knobel, 2008);
- “Processo di utilizzo delle tecnologie digitali per creare nuovi processi aziendali, cultura ed esperienze dei clienti esistenti o modificarli per soddisfare le mutevoli esigenze del business e del mercato”. (Salesforce 2020; si veda anche Guenzi & Habel, 2020);
- “L'applicazione della digitalizzazione e delle tecnologie di intelligenza artificiale agli asset aziendali come mezzo per migliorare le competenze e ripensare la proposta di valore dell'impresa”. (Singh et al., 2019);
- “La trasformazione digitale riguarda l'adozione di tecnologie dirompenti per aumentare la produttività, la creazione di valore e il benessere sociale” (Ebert & Duarte, 2018);

In generale, la maggior parte delle definizioni ha come leitmotiv il cambiamento (inteso come ripensamento del modello produttivo aziendale) e il valore che si riesce a generare tramite esso, aspetti fondamentali visto il contesto attuale, spesso definito

VUCA<sup>5</sup> (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), nel quale la capacità di anticipare i cambiamenti del mercato odierno, sempre più veloce, determina un chiaro vantaggio competitivo. Per ottenerlo, le aziende dovranno essere più flessibili, agili e proattive. Per raggiungere queste qualità, dovranno necessariamente abbracciare la trasformazione digitale.

La definizione maggiormente condivisa, però, è la seguente, fornita da The Agile Elephant<sup>6</sup>: “La digital transformation è un cambiamento di leadership, implica un nuovo modo di pensare, nuovi modelli di business e un maggiore uso della tecnologia per migliorare l’esperienza dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, dei partner e di tutti gli stakeholder”. In questa definizione di digital transformation viene dimostrato il carattere totalizzante del fenomeno, che comporta cambiamenti radicali non solamente per l’impresa, ma per tutto l’ecosistema che la circonda.

Secondo uno studio di Ebert & Duarte (2018), infatti, come mostrato nella figura 1.3, la digital transformation non è solo tecnologia, ma è un insieme di forze e movimenti hard e soft il cui obiettivo è generare valore aggiunto.



**Figura 1.3 La generazione di valore tramite la digitalizzazione (Ebert e Duarte, 2018)**

<sup>5</sup>Termine coniato nel 1987 da Burt Nanus, e Warren Bennis, all’interno del loro testo “Leader. Anatomia della leadership, le 4 chiavi della leadership effettiva”

<sup>6</sup>Società di consulenza situata nel Regno Unito specializzata in trasformazione digitale

## 1.3 Lo stato dell'arte in Italia

Secondo uno studio condotto da Deloitte (2018), l'Italia sta abbracciando il cambiamento verso l'Industry 4.0 e rientra tra le prime quattro nazioni in Europa (con Germania, Regno Unito e Polonia) per numerosità di imprese manifatturiere high-tech.

Come acceleratori alla transizione digitale in Italia, sono stato studiati principalmente due fattori che verranno descritti in seguito nel dettaglio:

1. il PNRR e il Piano Nazionale Industria 4.0;
2. il Covid-19.

Prima di esaminare i due fattori appena illustrati, verrà posto il focus sull'indice DESI, un indicatore del grado di digitalizzazione delle nazioni europee, che permette di visualizzare lo stato dell'arte dell'avanzamento della trasformazione digitale.

### 1.3.1 Indice DESI

DESI è l'acronimo di Digital Economy and Society Index (Indice di digitalizzazione dell'economia e della società), che fa parte dell'EDPR (Europe's Digital Progress Report) ed è un indice istituito dalla Commissione Europea nel 2014 per monitorare annualmente i progressi degli Stati membri nel settore digitale che si compone di 30 indicatori.

Come mostrato nella figura 1.4, l'Italia si classifica al diciottesimo posto nel ranking 2022, con un punteggio leggermente inferiore alla media dell'Unione Europea (49,3 contro 52,3). Rispetto al 2021, l'Italia migliora il suo posizionamento dal ventesimo al diciottesimo posto, mostrando buoni segnali di crescita (secondo la Commissione Europea, l'Italia "sta avanzando a ritmi molto sostenuti"), ma non ancora del tutto soddisfacenti, tenendo conto del fatto che l'Italia è la terza economia per dimensioni nell'UE.

Nella figura è inoltre apprezzabile il fatto di come l'indice venga declinato in quattro dimensioni:

1. **Capitale umano:** indica le competenze per sfruttare le tecnologie digitali e misura valori come numero di lauree e imprese che offrono formazione in settore ICT (Information and Communications Technology);
2. **Connettività:** misura principalmente lo sviluppo e la qualità della connessione a banda larga e del 5G;
3. **Integrazione delle tecnologie digitali:** valuta la digitalizzazione e il grado di utilizzo di tecnologie e strumenti online per le vendite (come, ad esempio, e-commerce) delle imprese;
4. **Servizi pubblici digitali:** misura la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione (PA), in particolare per i servizi offerti ai cittadini.

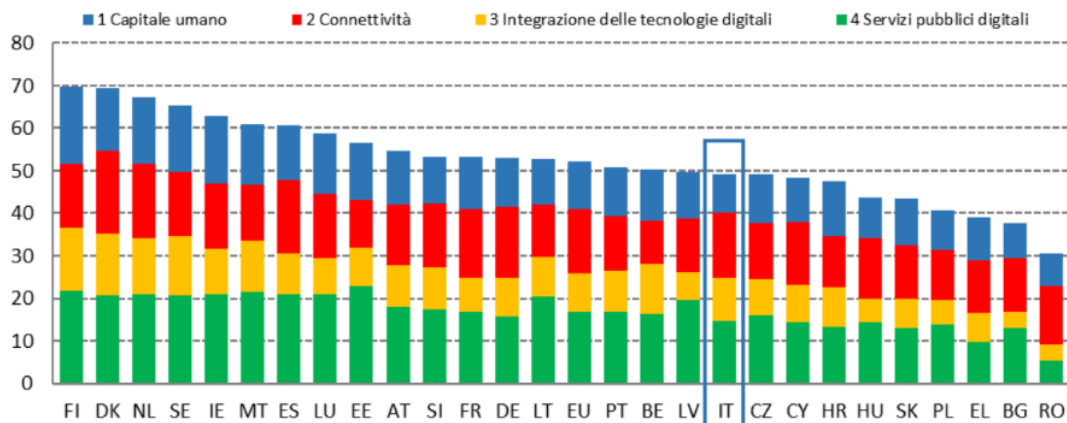


Figura 1.4 Ranking 2022 indice DESI<sup>7</sup>

La terza dimensione risulta particolarmente interessante, in quanto pone enfasi su come le imprese si stiano dedicando alla digital transformation. Nella figura 1.5 è possibile vedere in quali sottoindicatori si articola tale dimensione, ed è possibile osservare come l'Italia eccella in termini di adoperazione della tecnologia Cloud da parte delle imprese. A tal proposito, nell'ultimo anno, TIM ha annunciato, in partnership con Google Cloud, che nasceranno due Cloud Region in Italia (in particolare a Milano e Torino) e che questo "sarà un passo importante per accelerare la trasformazione digitale di infrastrutture, aziende e pubblica amministrazione". (TIM Enterprise, 2022). Intesa Sanpaolo, la più grande banca italiana, ha già siglato un accordo (un *Memorandum of Understanding*) per migrare i dati verso i servizi

<sup>7</sup> Fonte: Report "Indice di digitalizzazione dell'economia e della società 2022 – Italia"

cloud di Google appoggiandosi ai nuovi due Data Center, in modo tale da continuare con il percorso di digitalizzazione per “diventare una vera e propria Digital Company [...] e per promuovere e accelerare la diffusione della cultura digitale all’interno di tutto il Gruppo”<sup>8</sup>

Secondo le stime, il progetto porterà benefici fino a 3.3 miliardi di euro.

Secondo il report, il Piano Nazionale Transizione 4.0 (evoluzione del piano Nazionale Industria 4.0) è “lo strumento principale per sostenere la diffusione delle tecnologie digitali tra le imprese”. (Indice di digitalizzazione dell’economia e della società, Italia, 2022).

### 3 Integrazione delle tecnologie digitali

3 Integrazione delle tecnologie digitali	Italia		UE	
	posizione in classifica	punteggio	punteggio	
<b>DESI 2022</b>	<b>8</b>	<b>40,7</b>	<b>36,1</b>	

	Italia			UE
	DESI 2020	DESI 2021	DESI 2022	DESI 2022
<b>3a1 PMI con almeno un livello base di intensità digitale</b>	N.D.	N.D.	<b>60 %</b>	<b>55 %</b>
% delle PMI			2021	2021
<b>3b1 Scambio di informazioni elettroniche</b>	<b>35 %</b>	<b>35 %</b>	<b>32 %</b>	<b>38 %</b>
% delle imprese	2019	2019	2021	2021
<b>3b2 Social media</b>	<b>22 %</b>	<b>22 %</b>	<b>27 %</b>	<b>29 %</b>
% delle imprese	2019	2019	2021	2021
<b>3b3 Big data</b>	<b>7 %</b>	<b>9 %</b>	<b>9 %</b>	<b>14 %</b>
% delle imprese	2018	2020	2020	2020
<b>3b4 Cloud</b>	N.D.	N.D.	<b>52 %</b>	<b>34 %</b>
% delle imprese			2021	2021
<b>3b5 Intelligenza artificiale</b>	N.D.	N.D.	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>
% delle imprese			2021	2021
<b>3b6 TIC per la sostenibilità ambientale</b>	N.D.	<b>60 %</b>	<b>60 %</b>	<b>66 %</b>
% di imprese con un'intensità media/alta di azioni verdi attraverso le TIC		2021	2021	2021
<b>3b7 Fatturazione elettronica</b>	<b>42 %</b>	<b>95 %</b>	<b>95 %</b>	<b>32 %</b>
% delle imprese	2018	2020	2020	2020
<b>3c1 Attività di vendita online da parte delle PMI</b>	<b>10 %</b>	<b>11 %</b>	<b>13 %</b>	<b>18 %</b>
% delle PMI	2019	2020	2021	2021
<b>3c2 Fatturato del commercio elettronico</b>	<b>8 %</b>	<b>9 %</b>	<b>9 %</b>	<b>12 %</b>
% del fatturato delle PMI	2019	2020	2021	2021
<b>3c3 Vendite online transnazionali</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>7 %</b>	<b>9 %</b>
% delle PMI	2019	2019	2021	2021

Figura 1.5 Integrazione delle tecnologie digitali in Italia<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Intervento di Massimo Proverbio, Chief IT e Digital & Innovation Officer di ISP

<sup>9</sup> Fonte: Report “Indice di digitalizzazione dell’economia e della società 2022 – Italia”

### 1.3.2 PNRR e Piano Nazionale Industria 4.0

Next Generation EU (noto anche come Recovery Fund o Recovery Plan) è un progetto finanziato dalla Commissione Europea dal valore di 750 miliardi di euro destinato agli Stati Membri come finanziamento per il futuro e per contrastare gli effetti della pandemia di Covid-19 per una “ripresa sostenibile, uniforme, inclusiva ed equa”.

Il PNRR è il piano che ciascun Stato Membro deve redigere per il periodo 2021-2026 per avere accesso ai fondi messi a disposizione tramite il Recovery Plan.

Il PNRR italiano, approvato il 13 luglio 2021 e dal valore di quasi 192 miliardi di euro, è il più ingente in tutta l'UE. Secondo la Commissione Europea infatti “è fondamentale che l'Italia continui a impegnarsi nel settore delle tecnologie digitali avanzate, facendo leva sui propri punti di forza e sulle risorse del piano nazionale di ripresa e resilienza al fine di rafforzare la propria posizione e svolgere un ruolo centrale nell'UE”. (Indice di digitalizzazione dell'economia e della società, Italia, 2022).

Come mostrato nella figura 1.6, il piano si articola in sei “missioni”:

- 1. Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo:** vengono destinati oltre 40 miliardi di euro, con gli obiettivi di incentivare la transizione digitale nel privato e nella PA, “sostenere l’innovazione del sistema produttivo, e investire in due settori chiave per l’Italia, turismo e cultura”<sup>10</sup>;
- 2. Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica:** sono destinati circa 60 miliardi di euro, la somma più ingente tra tutte le altre, con investimenti principalmente destinati all’economia circolare, utilizzo di fonti rinnovabili, rinnovo del trasporto pubblico locale ed efficienza energetica. Questo perché nel 2019 è stato redatto il Green Deal Europeo, con l’obiettivo di raggiungere la neutralità climatica<sup>11</sup> entro il 2050;
- 3. Infrastrutture per una Mobilità Sostenibile:** sono indirizzati 25,4 miliardi di euro, per “investimenti finalizzati allo sviluppo di una rete di infrastrutture di

---

<sup>10</sup> Fonte: “Le missioni e le componenti del PNRR”, Presidenza del Consiglio dei ministri

<sup>11</sup> Intesa come neutralità carbonica, ovvero raggiunta di un equilibrio tra emissione e assorbimento di carbonio, tramite riduzione delle emissioni e utilizzo di energie rinnovabili.

trasporto moderna, digitale, sostenibile e interconnessa”<sup>12</sup>, con quasi la totalità delle risorse dedicata al potenziamento della rete ferroviaria;

4. **Istruzione e Ricerca:** quasi 31 miliardi di euro per miglioramento di tutto il settore dell’istruzione, dagli asili nido alle università;
5. **Inclusione e Coesione:** a questa missione sono destinati circa 20 miliardi di euro per “evitare che dalla crisi in corso emergano nuove diseguaglianze e ad affrontare i profondi divari già in essere prima della pandemia, per proteggere il tessuto sociale del Paese e mantenerlo coeso”<sup>13</sup>;
6. **Salute:** sono erogati oltre 15 miliardi e mezzo di euro per il potenziamento del settore sanitario, messo a dura prova dalla pandemia, tramite creazione di nuove strutture e presidi, ammodernamento e digitalizzazione del settore, e programmi di formazione specifici per il personale.

Per quanto riguarda in particolare i progetti di CRM, la riforma “Recovery Procurement Platform” - Digitalizzazione e rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni aggiudicatrici - prevede la digitalizzazione end-to-end e l’evoluzione del Sistema Nazionale di eProcurement con investimenti devoluti sia alla PA che agli operatori economici (OE)<sup>14</sup> per “CRM evoluti con funzioni di chatbot, digital engagement, knowledge management, e-learning e social collaboration per i servizi di informazione, formazione e supporto agli utenti” (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - Italia Domani, p. 74).

---

<sup>12</sup> *Ut supra.*

<sup>13</sup> *Ut supra.*

<sup>14</sup> Definito dal codice dei contratti pubblici, art.45, come gli iscritti alla camera di commercio: ditte individuali, artigiani, società di persone o capitale, cooperative, consorzi, i raggruppamenti temporanei d’imprese (A.T.I.) e le reti d’impresa.

TAVOLA 1.1: COMPOSIZIONE DEL PNRR PER MISSIONI E COMPONENTI (MILIARDI DI EURO)







 <b>M1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA E TURISMO</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M1C1 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	9,75	0,00	1,40	11,15
M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO	23,89	0,80	5,88	30,57
M1C3 - TURISMO E CULTURA 4.0	6,68	0,00	1,46	8,13
<b>Totale Missione 1</b>	<b>40,32</b>	<b>0,80</b>	<b>8,74</b>	<b>49,86</b>
 <b>M2. RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M2C1 - AGRICOLTURA SOSTENIBILE ED ECONOMIA CIRCOLARE	5,27	0,50	1,20	6,97
M2C2 - TRANSIZIONE ENERGETICA E MOBILITÀ SOSTENIBILE	23,78	0,18	1,40	25,36
M2C3 - EFFICIENZA ENERGETICA E RIQUALIFICAZIONE DEGLI EDIFICI	15,36	0,32	6,56	22,24
M2C4 - TUTELA DEL TERRITORIO E DELLA RISORSA IDRICA	15,06	0,31	0,00	15,37
<b>Totale Missione 2</b>	<b>59,47</b>	<b>1,31</b>	<b>9,16</b>	<b>69,94</b>
 <b>M3. INFRASTRUTTURE PER UNA MOBILITÀ SOSTENIBILE</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M3C1 - RETE FERROVIARIA AD ALTA VELOCITÀ/CAPACITÀ E STRADE SICURE	24,77	0,00	3,20	27,97
M3C2 - INTERMODALITÀ E LOGISTICA INTEGRATA	0,63	0,00	2,86	3,49
<b>Totale Missione 3</b>	<b>25,40</b>	<b>0,00</b>	<b>6,06</b>	<b>31,46</b>
 <b>M4. ISTRUZIONE E RICERCA</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M4C1 - POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA DEI SERVIZI DI ISTRUZIONE: DAGLI ASILI NIDO ALLE UNIVERSITÀ	19,44	1,45	0,00	20,89
M4C2 - DALLA RICERCA ALL'IMPRESA	11,44	0,48	1,00	12,92
<b>Totale Missione 4</b>	<b>30,88</b>	<b>1,93</b>	<b>1,00</b>	<b>33,81</b>
 <b>M5. INCLUSIONE E COESIONE</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M5C1 - POLITICHE PER IL LAVORO	6,66	5,97	0,00	12,63
M5C2 - INFRASTRUTTURE SOCIALI, FAMIGLIE, COMUNITÀ E TERZO SETTORE	11,17	1,28	0,34	12,79
M5C3 - INTERVENTI SPECIALI PER LA COESIONE TERRITORIALE	1,98	0,00	2,43	4,41
<b>Totale Missione 5</b>	<b>19,81</b>	<b>7,25</b>	<b>2,77</b>	<b>29,83</b>
 <b>M6. SALUTE</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M6C1 - RETI DI PROSSIMITÀ, STRUTTURE E TELEMEDICINA PER L'ASSISTENZA SANITARIA TERRITORIALE	7,00	1,50	0,50	9,00
M6C2 - INNOVAZIONE, RICERCA E DIGITALIZZAZIONE DEL SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE	8,63	0,21	2,39	11,23
<b>Totale Missione 6</b>	<b>15,63</b>	<b>1,71</b>	<b>2,89</b>	<b>20,23</b>
<b>TOTALE</b>	<b>191,50</b>	<b>13,00</b>	<b>30,62</b>	<b>235,12</b>

Figura 1.6 Composizione del PNRR per missioni e componenti<sup>15</sup><sup>15</sup> Fonte: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – Italia Domani



Come mostrato in figura 1.6, la prima missione, a sua volta, si articola in tre obiettivi:

- I. Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA;
- II. Digitalizzazione, Innovazione e Competitività nel Sistema Produttivo;
- III. Turismo e Cultura 4.0.

Il secondo obiettivo è quello che interessa principalmente le imprese che iniziano un percorso di digital transformation. Gli investimenti principali sono rivolti a connettività (reti ultraveloci come banda larga e 5G) e al Piano Transizione 4.0, “allo scopo di promuovere la trasformazione digitale dei processi produttivi e l’investimento in beni immateriali nella fase di ripresa post-pandemica”.

Il Piano Transizione 4.0 (2020-2022) non è altro che l’evoluzione del Piano Nazionale Industria 4.0 (2017-2020). Quest’ultimo era caratterizzato dal fatto di avere tre direttrici strategiche d’intervento: investimento innovativi, competenze e, infine, awareness e governance. Il piano prevede l’utilizzo di alcune misure, tra le quali:

- **Iperammortamento e Superammortamento:** incremento dell’aliquota per investimenti sull’acquisto o il leasing di beni materiali al 250%. Per coloro che investono anche in beni immateriali, c’è il duplice beneficio di poter sfruttare contemporaneamente sia il super che l’iper-ammortamento;
- **Credito d’imposta per la Ricerca:** aumento dell’aliquota per spese interne dal 25% al 50% su spese incrementalmente in R&S (Ricerca e Sviluppo);
- **Digital Innovation Hub e Competence Center 4.0:** interazione di vari player tra cui università, start-up, centri di ricerca, PMI (Piccole e Medie Imprese) al fine di creare un “ponte tra imprese, ricerca e finanza” e creare dei veri e propri competence Center per “accelerare i progetti innovativi e di sviluppo tecnologico”;
- **Nuova Sabatini:** copertura degli interessi su finanziamenti bancari da 20.000 a 2.000.000 di euro, con maggiorazione del 30% se dedicato a investimenti in tecnologie 4.0;
- **Patent Box:** riduzione di IRES e IRAP sui beni immateriali fino al 50%, per favorire investimenti in Italia di R&S;
- **Detrazioni fiscali** per investimenti in capitale di rischio per startup e PMI al 30%.

Il passaggio nel 2020 da Piano Industria 4.0 a Transizione 4.0 è dovuto al fatto, alla luce del programma Next Generation EU e al Green Deal Europeo, “di dare maggiore attenzione all’innovazione sostenibile e di supportare in modo più mirato la ricerca nelle attività di punta del made in Italy, quali il design e ideazione estetica”. Inoltre, grazie al PNRR, è stato possibile destinare al piano oltre 13 miliardi di euro, ai quali si possono aggiungere 5 miliardi dal fondo nazionale investimenti complementari, per un totale di quasi 18,5 miliardi. Le principali differenze rispetto al precedente sono:

- Trasformazione di iper e super-ammortamento in credito d’imposta per beni strumentali con incremento delle aliquote dal 6 al 10%;
- Nuovo credito d’imposta per la transizione ecologica;
- Nuovo credito d’imposta per l’innovazione 4.0;
- Incrementi di tetti e aliquote sia per beni immateriali che materiali “4.0”;
- Rifinanziamento della Nuova Sabatini esclusivamente per le PMI.

Secondo un articolo del Sole 24 ore<sup>16</sup> dello scorso 25 ottobre, gli incentivi erogati sono pari a 2,2 miliardi di euro e gli obiettivi annuali del PNNR sono stati praticamente raggiunti. Secondo alcune stime, gli incentivi erogati entro il 2026 saranno pari quasi a 14 miliardi di euro.

### 1.3.3 Covid-19

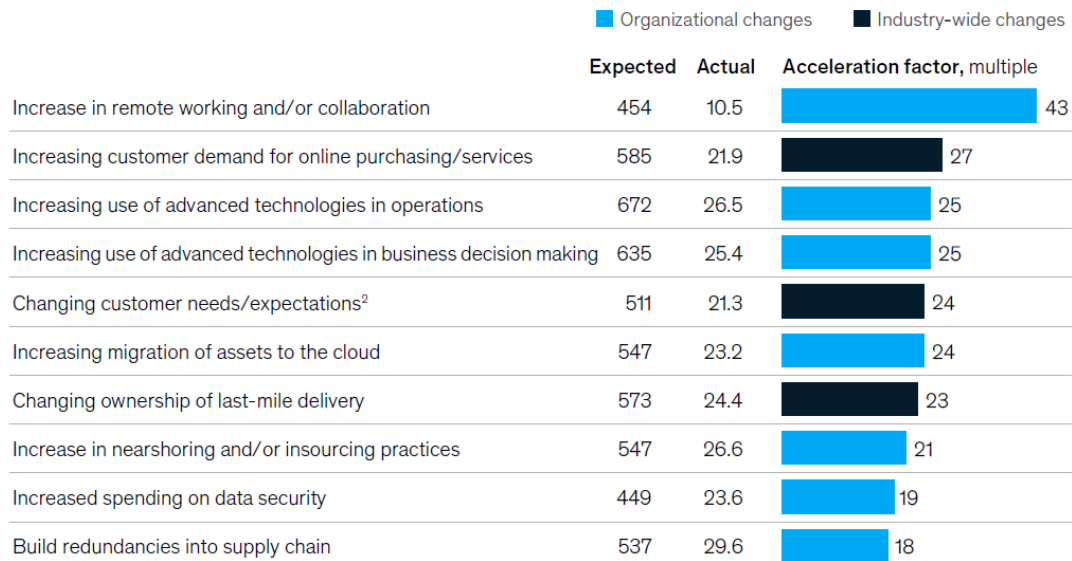
Come è ben noto, l’OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) ha dichiarato Covid-19 una pandemia globale l’11 marzo 2020. Le imprese, oltre ad essersi trovate completamente disorientate da questa crisi, hanno dovuto trovare un modo per poter sopravvivere, e per fare ciò è stato necessario un completo rivoluzionamento del modello organizzativo e produttivo. Vista l’impossibilità di essere presenti fisicamente in azienda, la digitalizzazione, unitamente allo smart working, sono stati gli unici metodi per poter continuare a svolgere le proprie attività da remoto (Rangarajan et al.,2021). Per questo motivo, le aziende si sono trovate ad investire in tecnologie 4.0 in maniera decisamente molto più repentina di quanto non sarebbe accaduto senza la pandemia (McKinsey, 2020), ed è per questo che viene considerato un fattore determinante per la trasformazione digitale in atto. Per quanto riguarda il

---

<sup>16</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/transizione-40-il-pnrr-finanziati-bonus-22-miliardi-AEtcKEBC>

CRM, questo strumento ha permesso ai venditori di continuare a svolgere le proprie attività nel cloud, mantenendo una solida relazione con i clienti (Rangarajan et al., 2021).

Secondo uno studio effettuato da McKinsey (2020), nel quale sono stati intervistati diversi dirigenti aziendali tramite una survey, in pochi mesi le aziende hanno avuto cambiamenti che altrimenti sarebbero avvenuti in diversi anni.



**Figura 1.7 Tempo richiesto per rispondere o implementare cambiamenti (in giorni)<sup>17</sup>**

Come mostrato nella figura 1.7, il Covid ha accelerato notevolmente i cambiamenti, portando la media di giorni attesi per implementarli da 551 a 23,3, con un fattore medio di accelerazione pari a 23,6. Il risultato più considerevole è quello relativo al remote working, che è stato implementato prima e che secondo gli intervistati è lo strumento più conveniente rispetto alle norme pre-crisi.

Lo studio effettuato da Mckinsey (2020) afferma, inoltre, che le organizzazioni prima della pandemia non ritenevano una priorità aziendale implementare questi cambiamenti, ma, visto lo spostamento forzato dei consumatori verso canali online, hanno dovuto adattarsi.

Le aziende inoltre hanno potuto beneficiare del fatto che queste novità introdotte non risulteranno utili solamente nel breve, ma pensando al lungo termine porteranno miglioramenti in tutta la struttura aziendale, grazie a interventi come migrazione nel

<sup>17</sup> Fonte Blackburn et al. (2020)

cloud, investimenti in data-security e tecnologie IoT. Inoltre, “la maggior parte degli intervistati prevede che tali cambiamenti legati alla tecnologia, insieme al lavoro a distanza e alle interazioni con i clienti, continueranno in futuro” (McKinsey, 2020). Gli investimenti effettuati hanno permesso così alle aziende di rimuovere alcuni colli di bottiglia relativamente alle interazioni virtuali precedenti alla pandemia (Blackburn et al., 2020).

### 1.3.3.1 L’impatto del Covid-19 nel B2B

Il cambiamento relativo alla pandemia è stato particolarmente impattante per i contesti business-to-business (B2B)<sup>18</sup>, dove oltre un terzo dei rispondenti ha affermato che “la paura della resistenza dei clienti al cambiamento rappresentava un ostacolo” (McKinsey, 2020), mentre in ambienti business-to-customer (B2C) questo avveniva solamente nel 24% dei casi. Questo perché le relazioni B2B di successo si basano principalmente su interazione umana e costruzione di reti, aspetti che prima della pandemia difficilmente era pensabile digitalizzare. Infatti, secondo Rangarajan et al. (2021) e Kostis & Ritala (2020), “la pandemia di COVID-19 ha costretto le organizzazioni di vendita B2B ad adattarsi rapidamente e ad abbracciare la trasformazione digitale”, che invece, fino ad allora, avevano “adottato un approccio più cauto nell’implementazione delle tecnologie digitali”.

Secondo Corsaro & D’Amico (2022), una solida relazione digitale nel B2B ruota attorno a tre elementi fondamentali:

- 1. Efficienza dell’interazione:** grazie alla digitalizzazione è stato possibile costruire “interazioni di massa, efficienti e rapide”;
- 2. Coordinamento:** tramite le piattaforme digitali è possibile automatizzare il coordinamento tra le aziende, ma prerogativa essenziale è che tutti gli attori della supply-chain investano in tali sistemi;

---

<sup>18</sup>Business-to-business, spesso abbreviato con l’acronimo B2B, indica le transazioni commerciali che avvengono tra imprese, a differenza di quelle che intercorrono tra le imprese e i consumatori/clienti finali (B2C, ovvero business to customer). Negli ultimi decenni in particolare la vendita B2B e-commerce ha preso il sopravvento: secondo un articolo di McKinsey (2022), circa il 65% delle aziende B2B vende online. Jewels et al. (2021) definiscono l’e-commerce B2B come “l’uso di tecnologie basate sul Web per acquistare, vendere o scambiare informazioni tra due o più aziende. Le transazioni B2B possono avvenire direttamente tra aziende o attraverso una terza parte (un intermediario) che aiuta a far incontrare acquirenti e venditori”.

**3. Fiducia digitale:** è forse il punto più critico, in quanto prima della pandemia le relazioni erano tutte dirette e personali, mentre nel mondo digitale la fiducia va spesso costruita digitalmente, grazie a strumenti e sistemi che “sono intrinsecamente sicuri e protetti e promuovono la fiducia nella condivisione di dati e IP (Internet Protocol)<sup>19</sup>, sia dall'ottimizzazione dell'uso del software digitale per incontrare e costruire relazioni anche se non possono essere stabilite di persona”.

## 1.4 Industry 4.0

Secondo Beier et al. (2020), l'Industria 4.0 rappresenta un'enorme opportunità per allineare gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile con la trasformazione digitale in corso nello sviluppo industriale. Il termine Industry 4.0<sup>20</sup> è utilizzato spesso come sinonimo di digital transformation, ed è inteso come la trasformazione digitale delle industrie, che, sfruttando le tecnologie digitali e la connettività dei sistemi, riescono a rivoluzionare i propri processi. Viene definito nel 2011 dallo United Nations Environment Programme come “nuovo paradigma economico, in cui la ricchezza materiale non viene fornita necessariamente a scapito dei crescenti rischi ambientali, delle scarsità ecologiche e delle disparità sociali” (Skaalvik et al., 2011), focalizzandosi quindi non solo su un punto di vista meramente industriale, ma sottolineando l'importanza anche di aspetti sociali e ambientali.

La locuzione quarta rivoluzione industriale è stata introdotta per la prima volta da Klaus Schwab nel suo libro “The Fourth Industrial Revolution” del 2016 che pone enfasi sul fatto che: “[la quarta rivoluzione industriale] è caratterizzata da una gamma di nuove tecnologie che stanno fondendo il mondo fisico, digitale e biologico, influenzando tutte le discipline, le economie e le industrie e persino provocando sul significato dell'essere umano”, mettendo in luce il fatto che il cambiamento va ad impattare negli aspetti della vita di tutti i giorni.

A differenza delle precedenti rivoluzioni industriali, caratterizzate da un'invenzione radicale che ha completamente cambiato il modello produttivo delle imprese,

---

<sup>19</sup> Con Internet Protocol si intende l'insieme di regole che stabiliscono il flusso di dati e la connessione ad internet per permettere un flusso di dati bidirezionale tra due “attori” del web.

<sup>20</sup> Neologismo nato nel 2011 alla fiera di Hannover come "Zukunftsprojekt Industrie 4.0", letteralmente "progetto futuro industria 4.0".

L'Industry 4.0 è caratterizzata non tanto da una singola innovazione, quanto dallo sfruttamento di diverse tecnologie che, combinate tra loro, sono in grado di rivoluzionare i processi industriali/aziendali: secondo Beier et al. (2020), infatti, "Industry 4.0 non è una singola tecnologia, ma un concetto sociotecnico in cui interagiscono aspetti tecnologici, sociali e organizzativi".

#### 1.4.1 Le tecnologie abilitanti della Industry 4.0

L'industria 4.0 comporta un nuovo approccio umano al lavoro, meno fisico e più mentale, portando, secondo Schumacher et al. (2016), ad un decentramento del processo decisionale e una maggiore autonomia per i dipendenti. La chiave di volta di questa transizione è l'interazione tra uomo e macchina (Human-Machine Interaction – HMI), per automatizzare i processi. L'HMI viene così definita: "come noi esseri umani interagiamo con le macchine, e definiamo una macchina come qualsiasi dispositivo meccanico o elettrico che trasmette o modifica energia per eseguire o assistere nell'esecuzione di compiti umani" (Cannan & Hu, 2011).

Più che parlare di HMI (per Beier et al. (2020), l' HMI è per lo più vista come un prerequisito dell'Industria 4.0), più tipica di un contesto di terza rivoluzione industriale in cui l'obiettivo principale era quello di sfruttare le macchine per automatizzare la produzione, oggi bisognerebbe parlare di HMC (Human-Machine Collaboration), in quanto le tecnologie sono diventate totalmente a supporto anche di processi decisionali grazie alla fruizione di dati real-time rielaborati in modo tale da poterne trarre conclusioni significative per il business, e sono definibili come "collaborative" alle attività umane. Monostori (2014) afferma, infatti, che le tecnologie dell'Industria 4.0 dovrebbero consentire e supportare la comunicazione tra esseri umani, macchine e prodotti allo stesso modo.

In particolare, le tecnologie più impattanti nell' Industry 4.0 sono definite come "abilitanti" ovvero, secondo la Commissione Europea "tecnologie ad alta intensità di conoscenza e associate ad elevata intensità di R&S<sup>21</sup>, a cicli d'innovazione rapidi, a consistenti spese di investimento e a posti di lavoro altamente qualificati. Rendono possibile l'innovazione nei processi, nei beni e nei servizi in tutti i settori economici e

---

<sup>21</sup>Ricerca e sviluppo, inteso come processo di studio e test per creare nuovi prodotti/processi o migliorare quelli esistenti

hanno quindi rilevanza sistemica. Sono multidisciplinari, interessano tecnologie di diversi settori e tendono a convergere e a integrarsi”.

Il Piano Nazionale Industria 4.0 individua nove tecnologie abilitanti, che, come mostrato nella figura 1.8, sono totalmente trasversali. Tali tecnologie sono state definite da Rüßmann et al. (2015) come i nove pilastri del progresso tecnologico<sup>22</sup>. In particolare, per le tematiche affrontate in questa tesi, tre verranno approfondite nel dettaglio.

## Industria 4.0: Le tecnologie abilitanti

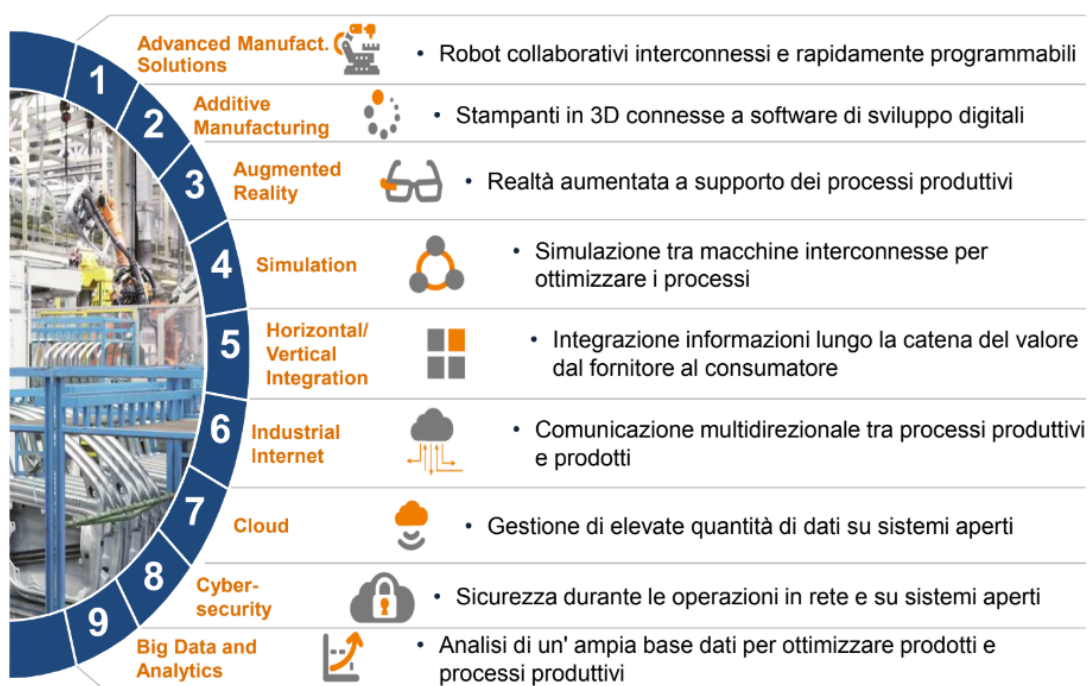


Figura 1.8 Tecnologie abilitanti<sup>23</sup>

### 1.4.1.1 Cloud

Il cloud computing, in italiano nuvola informatica, “è un tipo di sistema parallelo e distribuito che consiste in un insieme di computer interconnessi e virtualizzati che vengono forniti dinamicamente e presentati come una o più risorse di calcolo unificate sulla base di accordi sul livello di servizio stabiliti attraverso la negoziazione tra il fornitore di servizi e i consumatori” (Buyya et al., 2009). Il cloud computing, quindi, non è altro che la fornitura di diversi servizi tramite Internet ed il termine “cloud” serve proprio ad indicare l’aspetto astratto e virtuale dello spazio in cui risiedono i

<sup>22</sup>In un articolo pubblicato da Boston Consulting Group (BCG)

<sup>23</sup> Fonte: Piano Nazionale Industria 4.0

dati e le informazioni, denominato, appunto, cloud. In altre parole, il cloud consente il radicamento di qualsiasi documento informatico in memorie di massa remote. Secondo Oesterreich & Teuteberg (2016) le tecnologie della Industry 4.0 creano un ambiente adatto ad una migliore collaborazione e comunicazione a tutti i livelli di sistema, attraverso l'uso di un ambiente di collaborazione centralizzato basato su cloud in combinazione con le tecnologie di Mobile Computing e Augmented Reality.

Il Cloud si compone di tre tipi di servizi:

1. **Software-as-a-service (SaaS)** consiste in un applicazione software che viene resa disponibile all'utente tramite il web senza necessità di installare programmi specifici. Il sistema funziona tramite il pagamento di una licenza. Esempi sono Google Drive e Office365;
2. **Infrastructure-as-a-service (IaaS)** prevede la capacità di elaborare e memorizzare risorse hardware e di rete e renderle disponibili tramite Internet. Pertanto, le aziende possono scegliere di non acquistare software e server, ma di acquisire queste risorse attraverso servizi di outsourcing on-demand. Un esempio è Microsoft Azure;
3. **Platform-as-a-service (PaaS)** è simile al SaaS, la differenza principale è che invece di fornire software online, è in realtà una piattaforma "che consente alle aziende di implementare, eseguire e gestire facilmente applicazioni cloud personalizzate senza la complessità di creare e mantenere i propri server e la propria infrastruttura"<sup>24</sup>, per la creazione di software, che viene reso disponibile tramite Internet. Questo modello include piattaforme come Salesforce.

I software cloud offrono una serie di vantaggi per le aziende, come la possibilità di utilizzarli da qualsiasi dispositivo tramite applicazioni o browser, quindi, i dati in cloud risultano sempre accessibili. Di conseguenza, gli utenti possono accedere ai propri dati su diversi dispositivi in modo sicuro e flessibile. Il cloud computing, inoltre, supera i limiti del singolo server e fornisce risorse flessibili per fornire servizi molto più sicuri, efficienti, veloci ed istantanei. In pratica, tramite il cloud, si elimina il rischio del Single Point of Failure (SPOF), ossia il rischio di creare il totale arresto

---

<sup>24</sup> <https://www.salesforce.com/paas/overview/>



del sistema a causa di un singolo componente (il “single point”) che cessa di funzionare e paralizza l’intero sistema.<sup>25</sup> Inoltre, permette di sfruttare le economie di scale: i costi operativi per il funzionamento dell’infrastruttura, infatti, sono notevolmente ridotti. Questo perché i servizi cloud consentono alle aziende di pagare solo per ciò che utilizzano. Infine, il cloud supporta le aziende nel loro percorso verso la sostenibilità, abbattendo l’impatto sull’ambiente e riducendo i costi di acquisto e manutenzione di tecnologie proprietarie. Di conseguenza, le principali caratteristiche del cloud sono:

- **Servizio self-service:** utente lo richiede in autonomia;
- **Accessibilità globale;**
- **Elasticità e scalabilità;**
- **Raggruppamento risorse:** dati organizzati in “gruppi”;
- **Misurabilità del servizio:** il servizio viene monitorato in modo trasparente in modo tale da permettere servizio pay-per-use.

Va tenuto comunque in considerazione il fatto che il sistema prevede l’interazione tra tre attori: utente, server e connessione. La mancanza di uno di questi rende impossibile l’erogazione del servizio. Inoltre, l’utilizzo di dati in cloud pone le basi a problemi relativi a privacy e sicurezza di dati. Per ovviare a ciò, esistono tre tipi di modelli di distribuzione:

1. **Private Cloud:** servizi erogati unicamente all’azienda;
2. **Public Cloud:** servizi erogati attraverso la rete internet a diversi clienti. Infrastrutture e piattaforme sono di proprietà del fornitore (il provider) e vengono condivise con più clienti;
3. **Hybrid Cloud:** servizi in infrastrutture ibride che sono privati a pubblici allo stesso tempo (ad esempio i dati vengono conservati privatamente, mentre le interfacce di accesso sono pubbliche).

---

<sup>25</sup> Un classico esempio di SPOF è relativo al fatto di salvare file su un disco rigido: se il disco rigido smettesse di funzionare, tutti i file sarebbero inaccessibili. Tramite il cloud, i file sono accessibili da qualsiasi dispositivo e in memorie che garantiscono la comunicazione multidirezionale tra il cloud e i vari punti d’accesso, eliminando di fatto il SPOF.

Nella figura 1.9 è possibile vedere l'evoluzione del mercato cloud in Italia negli ultimi 4 anni, con una crescita notevole.

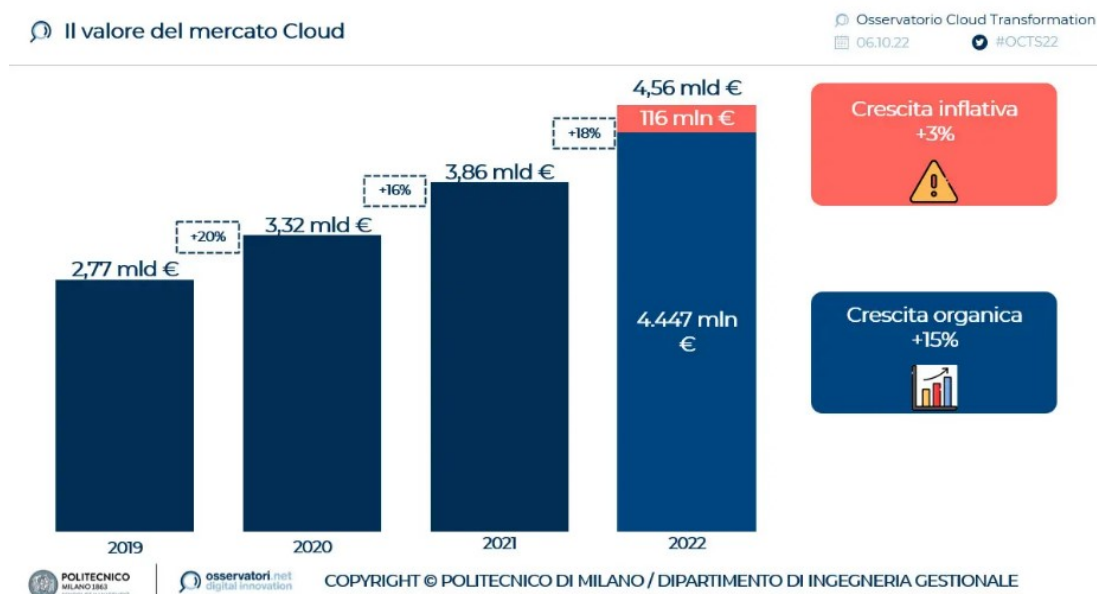


Figura 1.9 Il valore del mercato Cloud in Italia<sup>26</sup>

Secondo quanto risulta delle ricerche dell'Osservatorio Cloud Transformation del Politecnico di Milano “nel 2022, il 52% delle PMI, adotta almeno un servizio cloud e complessivamente la spesa cloud delle PMI crescerà quest'anno del +24%, attestandosi a un valore di 351 milioni di euro. In particolare, i servizi PaaS (Platform as a Service) registrano la dinamica principale raggiungendo il valore di 531 milioni di euro (+33% sul 2021) e si confermano la base per lo sviluppo e la modernizzazione delle applicazioni”.

Più recentemente, in particolare il 15 settembre 2022, a ridosso delle elezioni politiche italiane dello scorso 25 settembre 2022, il Consorzio Italia Cloud ha deciso di inviare ai partiti italiani una lettera aperta per capire quali sarebbero state le intenzioni dei partiti in merito al tema del cloud, infatti Michele Zunino, presidente del Consorzio, afferma: “Siamo sicuri che la strategia sul cloud e sul digitale in generale sia una delle partite più importanti che affronteremo nei prossimi mesi. Per questo abbiamo deciso di aprire un dialogo con i principali partiti italiani”. Le tematiche principali contenute nella lettera sono le seguenti:

<sup>26</sup> Fonte Osservatorio Cloud Transformation, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

- I. Misure a sostegno dell'industria italiana del cloud
- II. Cloud e indipendenza: il riconoscimento degli operatori locali
- III. Cloud ed energia

Sarà quindi fondamentale, per una trasformazione digitale di successo dell'Italia, riuscire ad adottare una strategia cloud mirata, in particolare per le PMI e le PA. A tal proposito, nel settembre 2021, il Dipartimento per la trasformazione digitale ha varato, insieme all'ACN (Agenzia per la cybersicurezza nazionale), la Strategia cloud Italia, un piano per migrare per realizzare un futuro dove il motto sarà “*Cloud-First*” in modo tale da “guidare, e favorire l'adozione sicura, controllata e completa delle tecnologie Cloud per la PA”.

#### 1.4.1.2 Big Data and Analytics

La locuzione inglese big data “rappresenta le risorse informative caratterizzate da un volume, una velocità e una varietà così elevati da richiedere una tecnologia e metodi analitici specifici per la loro trasformazione in valore” (de Mauro et al., 2015).

In questo contesto la celebre frase di Ludwig Mies van der Rohe: “Less is More” non ha valore, in quanto lo scopo dei big data è proprio l'opposto, immagazzinare un elevato volume di dati in modo tale da cercare correlazioni e attribuirci un significato ben preciso. Il passaggio chiave è quello da “dato” ad “informazione”, che permette di ottenere output misurabili e significativi in grado di produrre conoscenza, permettendo di ottenere risultati tangibili grazie alla rielaborazione dati eterogenei senza, apparentemente, alcun collegamento tra loro.

Come affermato da Beier et al. (2020), infatti, lo scopo principale dei big data è “aiutare a trasformare l'enorme quantità di dati grezzi (Almada-Lobo, 2016; Monostori, 2014) in informazioni utili (Lee et al., 2014) in tempo reale (Vogel-Heuser & Hess, 2016) e quindi supportare tecnicamente l'automazione (Jazdi, 2014)”.

All'aumentare del volume di dati, tuttavia, la trasformazione in informazione risulta più difficile. Per raggiungere l'obiettivo finale è necessario, infatti, disporre di server e software con una potenza di calcolo sufficiente.

A tal proposito, il modello più conosciuto e utilizzato per descrivere i big data è quello descritto da Doug Laney nel celebre articolo 3D Data Management: Controlling Data

Volume, Velocity, and Variety (2001), dove i big data vengono spiegati tramite le famose “3V”:

1. **Volume:** ovvero la quantità di dati da elaborare;
2. **Varietà:** ovvero la diversità di forma dei dati, intesa come eterogeneità e struttura non definita;
3. **Velocità:** ovvero la velocità con cui i dati sono fruibili.

Negli ultimi anni il modello è stato rivisto ed integrato, quindi alle iniziali 3V si aggiungono:

4. **Veridicità:** ossia il fatto che i dati devono essere significativi e affidabili, e quindi essere di qualità;
5. **Variabilità:** ossia il fatto che i dati provengono da molteplici fonti e in forma differente;
6. **Valore:** ossia il fatto che i Big Data, rielaborati e resi disponibili tramite le Analytics, sono in grado di fornire informazioni utili al business e generare quindi valore.

Big data e Analytics sono strettamente legati, in quanto con Business Analytics (spesso indicato con l’acronimo BA) si intende l’utilizzo di dati per prevedere andamento del mercato, evidenziare trend e analizzare aree migliorative di interesse, in modo tale da supportare il processo di decision-making tramite un approccio data-driven, portando al cosiddetto data-driven decision-making (DDDM), definito come “utilizzare fatti, metriche e dati per guidare le decisioni aziendali strategiche in linea con traguardi, obiettivi e iniziative.”<sup>27</sup>

Spesso Business Analytics viene confuso con Business Intelligence (BI), ma i due concetti sono abbastanza diversi tra loro.

BA cerca di anticipare il futuro tramite estrapolazione di dati con metodologie di data mining, analisi statistiche e predittive: “BA risponde alla domanda "perché". In questo modo, può realizzare previsioni più ragionate su quanto accadrà. Con la BA, hai la

---

<sup>27</sup> Fonte Salesforce Tableau

possibilità di anticipare gli sviluppi e adottare le modifiche necessarie per un risultato positivo”.<sup>28</sup>

BI, invece, pone il focus sul presente, cercando di descrivere l’as-is: “La BI risponde alle domande "cosa" e "come". In questo modo, si può ripetere ciò che funziona e cambiare ciò che non funziona”.<sup>29</sup>

Lo scopo finale di big data ed analytics è, quindi, quello di essere integrati e in perfetta simbiosi con le tecnologie della Industry 4.0, con l’obiettivo di generare KPI significativi grazie alla rielaborazione oculata dei dati in informazioni, portando valore aggiunto alle decisioni aziendali.

Nella figura 1.10 è possibile visualizzare come l’impatto dei big data in Italia sia significativo, mostrando un continuo incremento negli ultimi anni: i settori con maggiore espansione sono quelli relativi a Machine Learning, Data Science e Analytics.



Figura 1.10 Il valore del mercato dei Big Data in Italia<sup>30</sup>

#### 1.4.1.3 Industrial Internet of Things (IIoT)

Dal punto di vista tecnologico, secondo Beier et al. (2020), Internet of Things<sup>31</sup> può essere descritto come “un mix di metodi e tecnologie Internet emergenti che facilitano la creazione di un ambiente di lavoro digitalizzato”. Questi mix di tecnologie e metodi

<sup>28</sup> Ut Supra

<sup>29</sup> Ut Supra

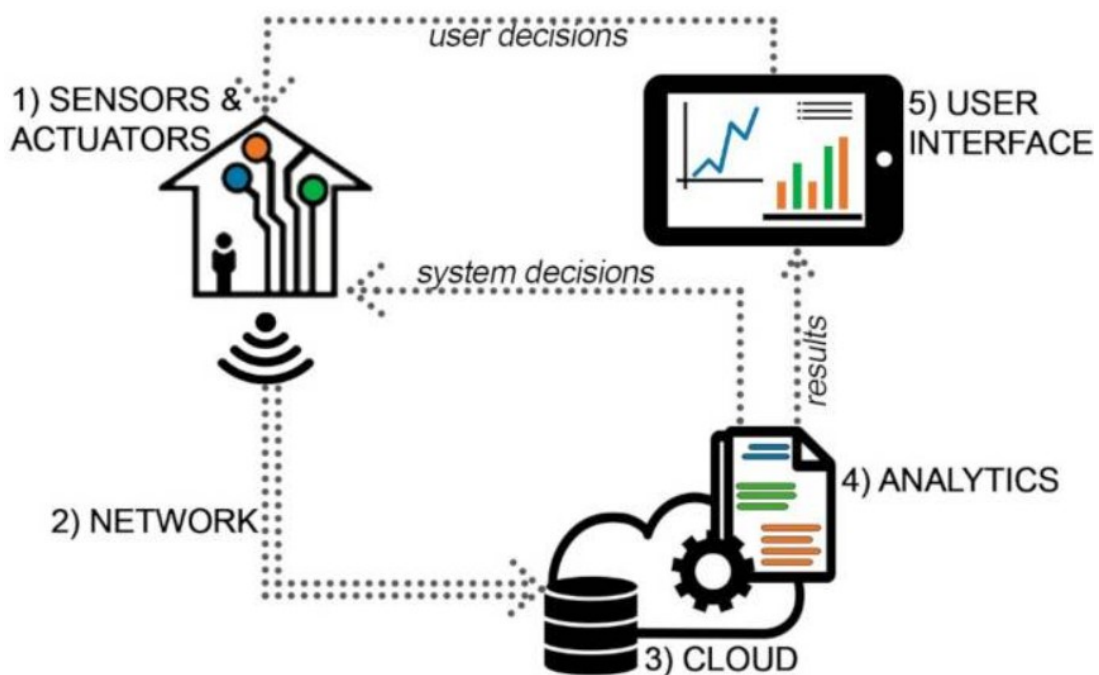
<sup>30</sup> Fonte Osservatorio Big Data & Analytics, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

<sup>31</sup> Il termine Internet of Things è stato formulato per la prima volta nel 1999 da Kevin Ashton durante i suoi studi relativi alla tecnologia RFID.

sfruttano “reti di sensori wireless basate su RFID, Near Field Communication (NFC) o Industrial Wireless Networks (IWN) o Mobile Communication Networks (MCN) come 5G”.

Nella figura 1.11 è possibile visualizzare una rappresentazione dell’architettura IoT (Jia et al., 2019):

- **Sensori e attuatori** sono le interfacce del sistema, che raccolgono dati e li trasmettono;
- Il **network** ha il compito di fungere da “ponte” tra sensori e cloud;
- Il **cloud** riceve i dati dal network;
- Le **analytics** sono la parte interna del cloud che rielabora i dati e li interpreta;
- I dati rielaborati vengono trasmessi, sempre tramite il network, all’**utente** che può prendere decisioni sul sistema.

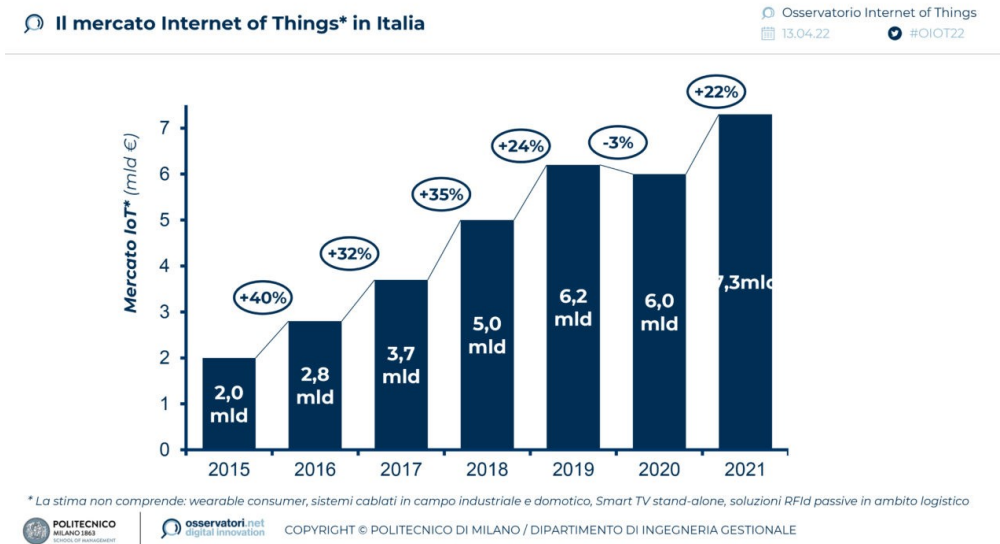


**Figura 1.11** I cinque elementi principali dell’architettura IoT e le reciproche interazioni (Adattato da Jia et al., 2019)

La logica retroattiva di IoT (il ramo *system decisions* nella figura 1.11) è il più grande vantaggio della tecnologia, che permette al sistema di calibrarsi autonomamente, senza alcun bisogno di azioni da parte dell’uomo.

Un esempio classico di applicazione può quindi risultare il riscaldamento domestico smart/autonomo: i sensori raccolgono dati sulla temperatura, umidità e altro che vengono trasmessi al sistema che li analizza e li interpreta, e secondo i valori riscontrati l'impianto si autoregola, con possibilità di monitoraggio anche remoto da parte dell'utente che può eventualmente impostare i parametri da lui desiderati. L'applicazione di IoT in un contesto industriale viene definito Industrial Internet of Things (IIoT), ossia una nuova rivoluzione dovuta all'integrazione di sistemi industriali con calcolo avanzato, sensori, e sistemi di comunicazione (Thames & Schaefer, 2016).

Come per le precedenti tecnologie abilitanti, anche in questo caso è possibile vedere dalla figura 1.12 come dall'analisi dell'Osservatorio Internet of Things del dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, il mercato sia in continua espansione: ciò è giustificato del fatto che IoT aiuta le aziende a “migliorare le relazioni con i clienti, tenere traccia degli strumenti, consegnare i prodotti più velocemente e ridurre i costi e a creare nuove opportunità di business” (Trappey et al., 2017).



**Figura 1.12 Il valore del mercato IoT in Italia<sup>32</sup>**

<sup>32</sup> Fonte Osservatorio Internet of Things , promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano.

#### 1.4.1.4 Considerazioni finali

Come detto precedentemente, delle nove tecnologie abilitanti dell'Industry 4.0, ne sono state studiate tre nel dettaglio: questo perché ai fini di questo studio risultano le più rilevanti in quanto sfruttate dai software CRM, ma anche perché, come visualizzabile nella figura 1.13, sono, insieme all'Intelligenza Artificiale, le prime quattro tecnologie per impatto sulle aziende che abbracciano la trasformazione digitale (Deloitte, 2020).

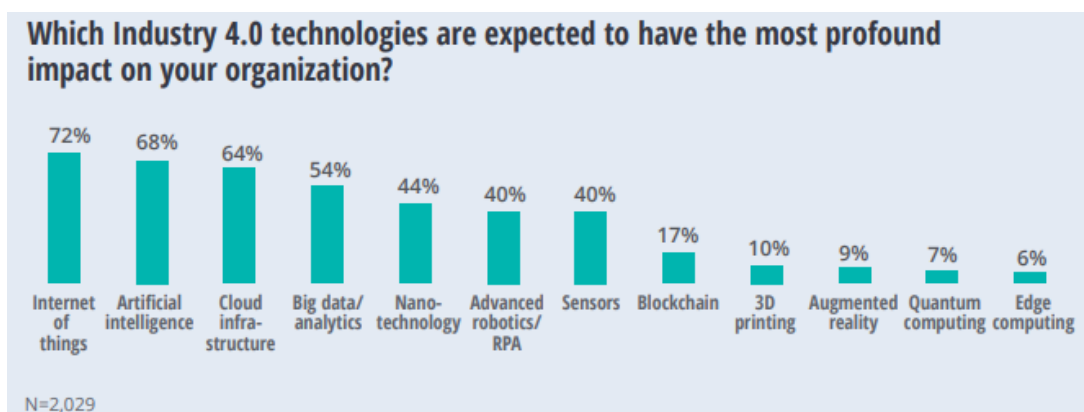


Figura 1.13 L'impatto delle tecnologie 4.0 nelle imprese (Deloitte, 2020)

Inoltre, per quanto riguarda i dati relativi all'Europa, i dati sono sensibilmente maggiori, con IoT e Cloud con valori superiori all'80%, come visualizzabile nella figura 1.14.

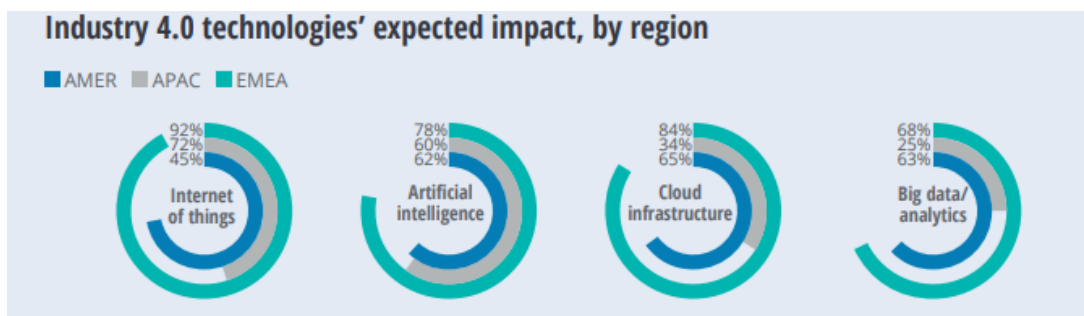


Figura 1.14 L'impatto delle tecnologie 4.0 nelle imprese, per regione (Deloitte, 2020)

In conclusione, l'idea fondamentale dell'Industria 4.0 consiste nello sfruttare l'automazione in modo intelligente per aumentare l'efficienza (Heng, 2015). Per aumentare l'efficienza, riferita, secondo Sommer (2015), oltre che al processo di



produzione, a tutti i processi di creazione di valore, le tecnologie della Industry 4.0 agiscono principalmente su due aspetti:

- 1. Integrazione:** secondo Schumacher (2016) infatti l'efficienza si raggiunge “principalmente attraverso la conseguente integrazione digitale”, che permette di raggiungere la trasparenza end-to-end (Shrouf et al., 2014). Come sottolineato da Qin et al. (2016), le tecnologie IoT sono considerate tra i principali abilitatori tecnologici per finalità di integrazione.
- 2. Interconnessione:** L'interconnessione aiuta “a realizzare flessibilità, adattabilità ed efficienza e ad aumentare una comunicazione efficace tra produttori e consumatori” (Li et al., 2017). Come visto precedentemente, la tecnologia cloud, unitamente a IoT, porta alla totale connettività dei sistemi.



# *Capitolo 2*

## *Il CRM*

### **2.1 Analisi della letteratura**

In questa sezione verrà brevemente illustrata la metodologia utilizzata per analizzare la letteratura esistente in merito al CRM. In particolare, è stata svolta l'analisi sistematica della letteratura<sup>1</sup>. Infatti, secondo Tranfield et al. (2003), nel campo del management un processo sistematico di revisione della letteratura “può aiutare a giustificare/qualificare la domanda di ricerca che viene posta, che deve essere chiaramente specificata come sviluppo di uno studio esistente o come un nuovo studio per colmare una “lacuna” definita in letteratura”. In altre parole, per i manager, la revisione sistematica “aiuta a sviluppare una base di conoscenza affidabile accumulando conoscenze da una serie di studi”.

La ricerca si è svolta attraverso due database di ricerca, principalmente Scopus e successivamente Google Scholar per ricercare ulteriori articoli, come verrà spiegato in seguito. Il focus dello studio si basa sulla trasformazione digitale in contesti B2B tramite software CRM. È stata quindi inizialmente impostata una ricerca contenente i termini digital transformation, CRM e B2B al suo interno, che ha però restituito solamente 8 risultati. È stato quindi deciso di suddividere la ricerca in due query strutturate: inizialmente è stato studiato il CRM in relazione a un contesto di trasformazione digitale, e in secondo luogo si è ricercato il CRM in un contesto business to business.

Per quanto riguarda il primo studio sono state utilizzate le seguenti parole chiave: (“digital transformation\*” OR “digit\*ation”) AND (CRM OR “customer relationship management” OR “customer-relationship-management”). In particolare, la ricerca

---

<sup>1</sup> Systematic literature review (Tranfield et al., 2003)

iniziale si è focalizzata su tutti gli studi contenenti i termini all'interno di "TITLE-ABS-KEY", e ciò ha permesso di trovare tutti gli articoli che contengono tali termini nel titolo, all'interno dell'abstract o come parole chiave. La ricerca è poi stata limitata solamente ai campi di interesse, come visualizzabile nella Tabella 2.1. Sono stati infatti considerati solamente gli studi inerenti al campo del Business, Management e Accounting, successivamente sono stati eliminati gli articoli in lingua non inglese e i libri.

<i>Filtri</i>	<i>Query</i>	<i>Numero di risultati</i>
<i>Ricerca iniziale</i>	(TITLE-ABS-KEY ("digital transformation" OR "digit*ation") AND TITLE-ABS-KEY(CRM OR "customer relationship management" OR "customer-relationship-management"))	163
<i>Filtro 1 (Subject Area)</i>	(TITLE-ABS-KEY ("digital transformation*" OR "digit*ation") AND TITLE-ABS-KEY (CRM OR "customer relationship management" OR "customer-relationship-management")) AND (LIMIT-TO(SUBJAREA , "BUSI" ) )	64
<i>Filtro 2 (Source Type)</i>	(TITLE-ABS-KEY ("digital transformation*" OR "digit*ation") AND TITLE-ABS-KEY (CRM OR "customer relationship management" OR "customer-relationship-management")) AND (LIMIT-TO(SUBJAREA, "BUSI")) AND (LIMIT-TO(LANGUAGE, "English")) AND (EXCLUDE(SRCTYPE , "b") OR EXCLUDE (SRCTYPE , "k" ) )	47

**Tabella 2.1 Query #1: Query di ricerca per CRM e Digital Transformation**

La seconda ricerca è stata svolta in modo analogo a quanto visto per la precedente, tramite le seguenti parole chiave (CRM or "customer relationship management" or "customer-relationship-management") AND (B2B OR "business to business" OR "business-to-business"). Le query e i relativi risultati sono visualizzabili nella tabella 2.2.

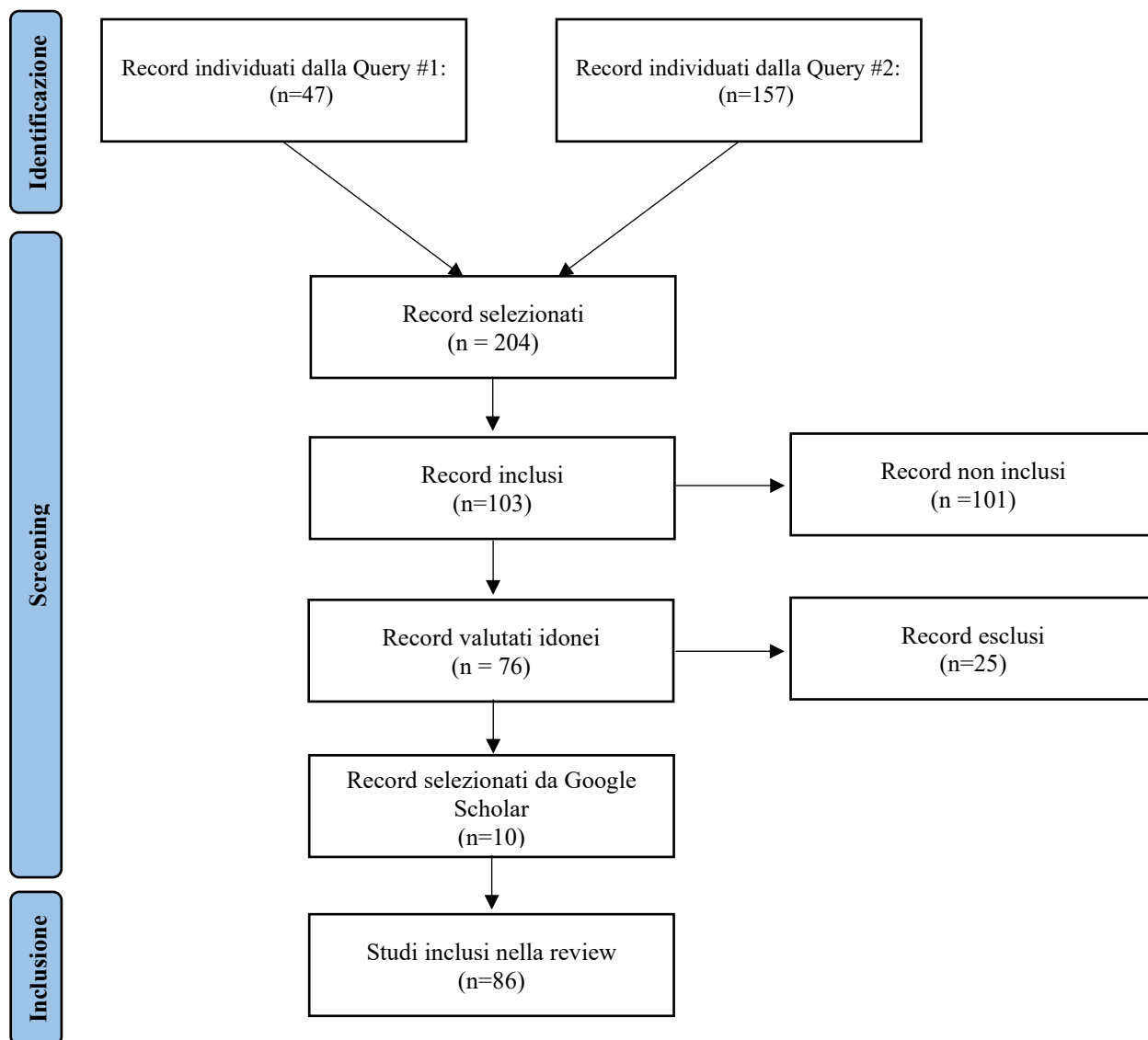
<i>Filtri</i>	<i>Query</i>	<i>Numero di risultati</i>
<i>Ricerca iniziale</i>	TITLE-ABS-KEY(CRM or “customer relationship management” or “customer-relationship-management”) AND TITLE-ABS-KEY(B2B OR “business to business” OR “business-to-business”)	291
<i>Filtro 1 (Subject Area)</i>	TITLE-ABS-KEY(CRM or “customer relationship management” or “customer-relationship-management”) AND TITLE-ABS-KEY(B2B OR “business to business” OR “business-to-business”) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI” ) )	195
<i>Filtro 2 (Source Type)</i>	TITLE-ABS-KEY(CRM or “customer relationship management” or “customer-relationship-management”) AND TITLE-ABS-KEY(B2B OR “business to business” OR “business-to-business”) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, “English”)) AND (EXCLUDE (SRCTYPE, “b” ) OR EXCLUDE (SRCTYPE, “k” ) )	157

**Tabella 2.2 Query #2: Query di ricerca per CRM e B2B**

Successivamente, è stato necessario un ulteriore lavoro di approfondimento per cercare pubblicazioni su argomenti più mirati, come quelli relativi alle tecnologie abilitanti dell'industria 4.0, tra cui big data, cloud e IoT, e quelli relativi all'evoluzione del CRM nel tempo, in modo tale da acquisire conoscenze più specifiche. Come precedentemente illustrato, la ricerca è proseguita poi su Google Scholar, che ha permesso di reperire ulteriori articoli che, come evidenziato da Colicchia & Strozzi (2012), “sarebbero sfuggiti dalla ricerca per parole chiave” ma sono comunque “meritevoli di essere inclusi nei risultati”.

Per identificare le varie fasi dell'analisi della letteratura verrà utilizzato il modello PRISMA (Moher et al., 2009). Per quanto riguarda i criteri di inclusione, negli studi relativi alla DT sono stati considerati solamente quelli che contenevano come parole chiave CRM o digital transformation (n=26), mentre negli studi relativi al B2B solamente quelli che contenevano come parole chiave CRM o B2B (n=77). Come criteri di esclusione, per il B2B sono stati esclusi tutti gli studi che non analizzavano l'impatto del CRM nelle vendite o nelle performance dell'organizzazione (n=24), mentre per quanto riguarda la digital transformation sono stati esclusi gli studi

precedenti al 2010 (n=1), in quanto è stata studiata la trasformazione digitale in relazione alla quarta rivoluzione industriale, che è stata “inventata” nel 2011 (Culot et al., 2020).

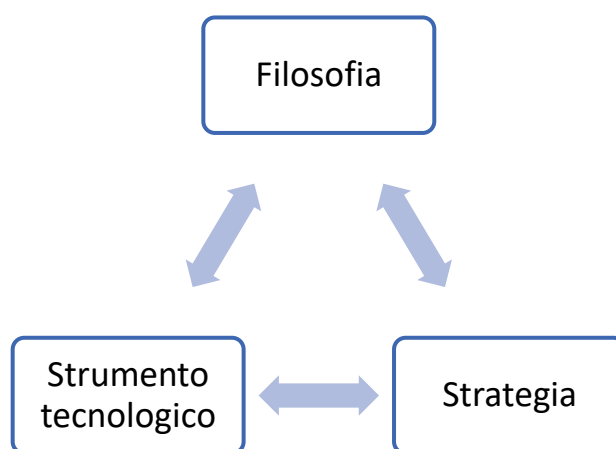


**Figura 2.1** Processo di analisi sistematica della letteratura  
Adattato da Moher et al. (2009) e Page et al. (2021)

## 2.2 Storia del CRM

### 2.2.1 Cos'è il CRM

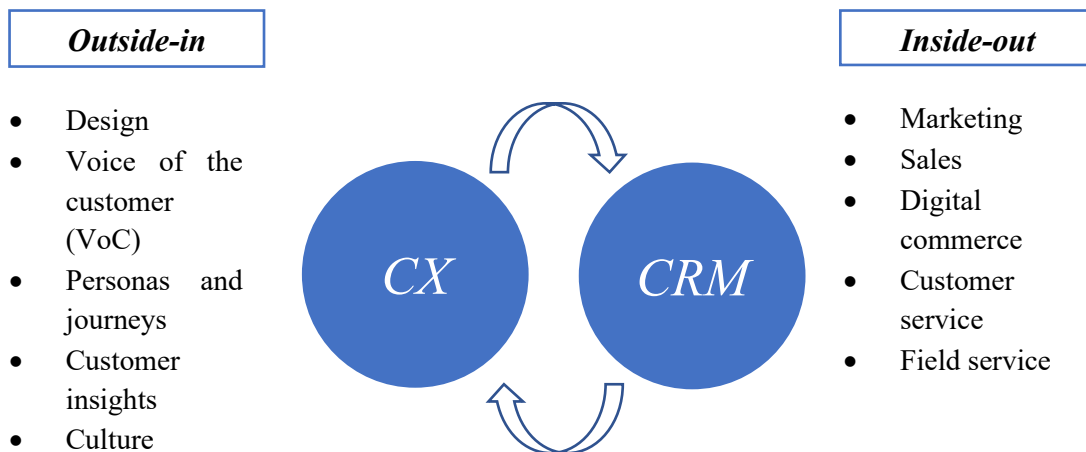
Il Customer Relationship Management (CRM) è una filosofia aziendale (Rababah et al., 2011) incentrata sulla gestione delle interazioni con i clienti e sulla comprensione del loro comportamento per migliorare le relazioni a lungo termine e aumentare la soddisfazione e la fedeltà. Ciò avviene attraverso la raccolta, l'analisi e l'utilizzo dei dati dei clienti, l'automazione dei processi di vendita e di marketing e la personalizzazione dell'esperienza del cliente. Il CRM è una soluzione integrata che utilizza software, database e altre tecnologie per fornire informazioni complete e real-time sui clienti e sulle modalità con cui essi interagiscono con l'azienda. Queste informazioni possono essere utilizzate per personalizzare le offerte, migliorare la comunicazione con i clienti, identificare opportunità di up e cross-selling e prevedere le esigenze future dei clienti. Il CRM aiuta quindi le aziende a comprendere i propri clienti e le loro esigenze, in modo tale da migliorare le relazioni a lungo termine. Ciò può essere ottenuto segmentando i clienti in base ai loro comportamenti, interessi e preferenze e personalizzando le interazioni sulla base di queste informazioni. Come visualizzabile nella figura 2.2, il CRM non è solamente un software, bensì una filosofia aziendale che coordina strumento tecnologico con una strategia volta a migliorare la relazione con il cliente.



**Figura 2.2** Relazione tra i diversi tipi di approccio al CRM  
Adattato da Rababah et al. (2011)

Rababah et al. (2011, p. 223) definiscono infatti il CRM come “la costruzione di una cultura orientata al cliente mediante la quale viene creata una strategia per acquisire, aumentare la redditività e fidelizzare i clienti, abilitata da un'applicazione IT, per ottenere benefici reciproci sia per l'organizzazione che per i clienti”.

Da questa definizione risulta evidente come il CRM venga utilizzato come strumento volto a sviluppare una strategia customer-oriented, con l'obiettivo di fornire un'esperienza di alta qualità per i clienti per soddisfare e cercare di superare le loro aspettative. La strategia customer-oriented pone le basi su una solida customer experience (CX), intesa come l'insieme di interazioni che un cliente ha con un'azienda durante tutto il ciclo di vita del cliente, dalla consapevolezza all'acquisto al supporto post-vendita. Il CRM si inserisce, quindi, in una strategia customer-oriented come strumento per ottimizzare la CX. In uno studio effettuato da Gartner nel 2020, viene spiegata la relazione tra CRM e CX, rappresentata graficamente nella figura 2.3. La CX, secondo lo studio, deve essere guidata dall'esterno (outside-in) e fatta propria tramite l'assorbimento di informazioni in modo tale da adottare una strategia orientata al cliente che permette di creare valore aggiunto per quest'ultimo. Il CRM ha lo scopo di trasformare la CX in un approccio inside-out, in modo tale da rendere le capacità interne aziendali ottimali. Il passaggio chiave è il fatto che le scelte aziendali saranno sempre guidate dal cliente, andando ad ottenere il duplice beneficio degli approcci outside-in e inside-out.



**Figura 2.3 Relazione tra CRM e CX**  
Adattato da Gartner (2020)



## 2.2.2 L'era del cliente

Perché il CRM ha avuto uno sviluppo così repentino negli ultimi decenni, passando dalla sua nascita alla fine degli anni '80 fino ad una dimensione stimata del mercato di oltre 114 miliardi di dollari - a un tasso composto di crescita annuale (CAGR) del 12,10% - entro il 2030 (Market Research Future, 2022)? Le ragioni vanno ricercate nelle continue evoluzioni del mercato e della società (i customer needs) che, come visualizzabile nella figura 2.4, guidano la varietà di prodotti che le aziende offrono. A seguito della globalizzazione, i clienti ricercano principalmente l'originalità e l'unicità del prodotto, spingendo le aziende a ritornare alle origini con una produzione "personalizzata" molto simile alla produzione artigianale, caratterizzata da una varietà di prodotti altissima e bassi volumi. Tutto questo ha portato le aziende ad abbracciare la strategia customer-oriented tanto da essere, in senso positivo, "customer obsessed" (Bernoff et al., 2011, p.14) e sviluppando la cosiddetta customer-centricity ("il cliente al centro"). Il CRM ha quindi avuto un fortissimo sviluppo, in quanto è il miglior strumento che permette alle aziende di affrontare i processi decisionali con una strategia customer-oriented.

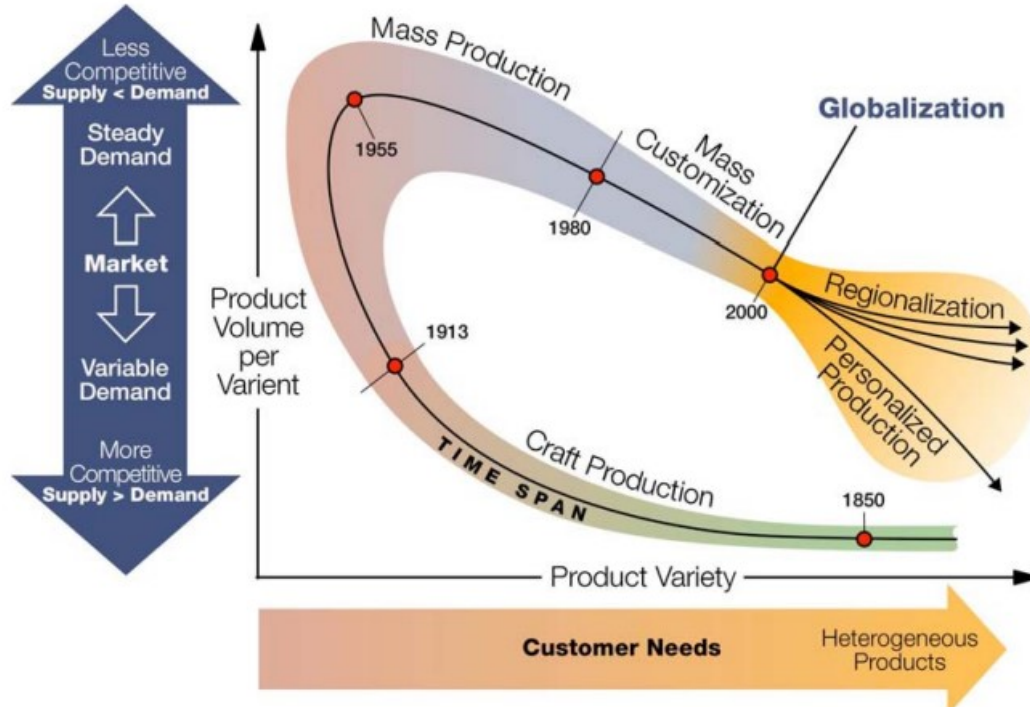


Figura 2.4 I fattori che spingono verso i nuovi paradigmi sono le esigenze del mercato e della società (Koren, 2010)

In uno studio per Forrester del 2011, Bernoff et al. hanno individuato 4 “ere” che hanno caratterizzato la competitività nell’ultimo secolo, come visualizzabile nella figura 2.5:

1. **Dal 1900 al 1960: l’era della produzione.** In quest'epoca, aziende come Ford hanno costruito un vantaggio competitivo con prodotti convenienti ottenuti tramite la produzione in serie. La celebre frase di Henry Ford: “Any customer can have a car painted any colour that he wants, as long as it is black” rende evidente il fatto che in questo contesto l’attenzione verso le esigenze del cliente è poca se non nulla;
2. **Dal 1960 al 1990: l’era della distribuzione.** In questa era il vantaggio competitivo si otteneva tramite una efficiente rete di distribuzione, che permetteva di trasportare i prodotti dall’impianto produttivo, spesso delocalizzato per ottimizzare i costi, ai negozi locali;
3. **Dal 1990 al 2010: l’era dell’informazione.** Nell’era dell’informazione i computer e le tecnologie dell’informazione hanno aiutato le aziende a padroneggiare il flusso di informazioni generato dai dati vendita in tempo reale per perfezionare le proprie strategie;
4. **Dal 2010: l’era del cliente.** Secondo lo studio, in questa epoca le aziende che prosperano sono quelle che si dedicano alla conoscenza e allo sviluppo di solide relazioni con i clienti. Pertanto, sarà fondamentale adottare una strategia customer-oriented per poter soddisfare le esigenze dei clienti.

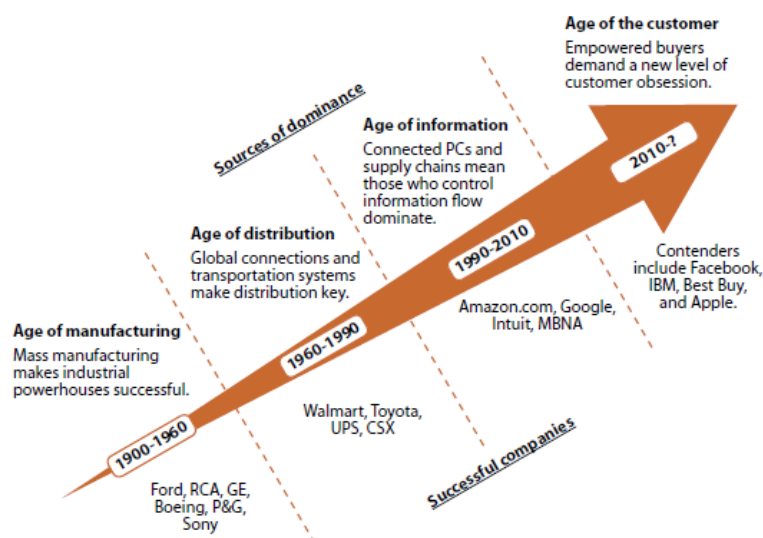


Figura 2.5 L’era del cliente (Forrester, 2011)

### 2.2.3 L'evoluzione del CRM

Chao et al. (2007), Kinnett & Steinbach, (2021) e Sanjay (2021) hanno descritto l'evoluzione del CRM nel tempo, in riferimento sia alle “ere” competitive (Sanjay, 2021) che alla terza e quarta rivoluzione industriale (Kinnett & Steinbach, 2021). In sintesi, si possono definire quattro stadi evolutivi del CRM:

1. **CRM 1.0:** Il primo CRM è stato sviluppato nel 1986 e pone il focus sull'efficientamento delle risorse interne all'azienda (strategia outside-in). Più che di CRM, infatti, si parla di database marketing, che va a sostituire il marketing diretto tramite l'utilizzo di informazioni personalizzate per i clienti. Questo software veniva utilizzato principalmente nel settore del direct mailing, ma era utilizzato anche nel settore manifatturiero e dalle aziende business-to-business (Petrisson et al., 1993). Questo tipo di CRM “ha probabilmente poco a che fare con i clienti, ma si manifesta piuttosto nell'automazione dei processi e nel reporting delle vendite” (Kinnett & Steinbach, 2021, p.5);
2. **CRM 2.0:** negli anni 2000 si è sviluppato il CRM 2.0, detto anche Social CRM, che sfrutta le funzionalità del web 2.0 unitamente a una strategia customer-oriented e che ha portato a un “netto miglioramento delle capacità organizzative di interagire con i clienti” (Kinnett & Steinbach, 2021, p.5). In questo contesto il CRM diventa una filosofia e strategia aziendale supportata dal puro strumento tecnologico, in base a quanto già visto precedentemente. Il Social CRM permette così di coltivare le relazioni coi clienti in spazi collaborativi (Nitu et al., 2014), portando a una vendita “relazionale” chiamata anche Sales 2.0 (Rocco & Bush, 2016);
3. **CRM 3.0:** il CRM 3.0 è l'evoluzione del social CRM che, grazie allo sfruttamento del web semantico<sup>2</sup>, permette di conoscere il cliente anche sui social media, tramite recensioni, post e in generale tutto ciò che viene pubblicato su internet. Il focus è organizzativo (outside-in) ma viene guidato dalle esigenze dei clienti (inside-out) e l'interpretazione dei dati avviene

---

<sup>2</sup> Il web semantico non è un web separato ma un “estensione di quello attuale, in cui le informazioni sono date in un significato ben definito, abilitando computer e persone a lavorare in cooperazione” (Berners-Lee et al., 2001).

tramite le analytics. Con il CRM 3.0, si sfruttano appieno le potenzialità del cloud e il CRM è, principalmente, un Platform as-a-service (PaaS);

4. **CRM 4.0:** Il CRM 4.0 è il CRM del futuro, che sfrutta le tecnologie della Industry 4.0 come artificial intelligence (AI), realtà aumentata, blockchain e automazione delle vendite (Kinnett & Steinbach, 2021). Secondo Sanjay (2021) nel futuro il CRM sarà sempre più integrato con applicazioni e piattaforme, permettendo di essere sensibili e reattivi ai rapidi cambiamenti del mercato, in modo tale da migliorare notevolmente il business management adottando strategie CRM efficaci.

## 2.3 La strategia customer-oriented in un contesto di trasformazione digitale

Zaoui & Souissi (2020) definiscono una roadmap da seguire in un processo di digitalizzazione, che si declina principalmente in 3 fasi:

1. **Valutazione:** La valutazione dovrebbe essere un processo multidimensionale (Zaoui & Souissi, 2018) che analizza lo stato dell'arte della maturità digitale dell'azienda. Secondo Zaoui & Souissi (2020) questo step è fondamentale per riflettere sulle opportunità da poter cogliere per migliorare lo stato attuale e analizzare i processi che hanno il maggior margine di sviluppo;
2. **Definizione della strategia:** I driver principali per la definizione della strategia sono la dimensione dell'azienda e il suo business (Zaoui & Souissi, 2020). In questa fase è fondamentale definire gli obiettivi a partire dall'orientamento strategico, gli impatti che la strategia può avere sia per l'interno che per l'esterno e il piano d'azione.

Braga (2017) afferma che una digital strategy deve essere:

- **Migliorativa:** l'obiettivo deve essere quello di portare un miglioramento tangibile sia all'esterno che all'interno;
- **Sistemica:** il cambiamento deve essere allargato a tutta l'azienda;
- **Inclusiva:** oltre ad apportare il cambiamento in tutta l'azienda, deve coinvolgere tutti gli individui presenti, in modo tale da diffondersi in tutta l'azienda;

- **Abilitante:** la tecnologia digitale deve essere abilitatrice per rivoluzionare i processi;
- **Iterativa:** il miglioramento non si deve fermare a un singolo processo, ma ad un approccio di continuous improvement che deve portare a mettersi in continua discussione per poter evolvere continuamente.

Secondo Zaoui & Souissi (2020, p.6), questa fase è il fulcro per il successo dell'intero processo;

- 3. Implementazione:** In questa fase i risultati iniziano a diventare concreti e il cambiamento inizia ad essere percepito da tutti gli stakeholder, che diventano parte attiva da cui dipende il fallimento o il successo del progetto.

Per quanto riguarda questo ultimo punto, Nguyen et al. (2007) hanno analizzato nello specifico una strategia che porta al successo dell'implementazione di un CRM. Per prima cosa, come suggerito da Zaoui & Souissi (2020), bisogna valutare e successivamente definire la strategia CRM. Freeland (2003) individua una serie di obiettivi per una strategia CRM di successo, declinati in 3 principi guida e 4 componenti per il successo:

### **1. Principi guida**

- 1.1. La customer experience è essenziale per creare valore del brand;
- 1.2. I customer insight devono informare e guidare il modo in cui si gestisce la relazione con il cliente;
- 1.3. I programmi CRM dovrebbero essere eseguiti in modo pragmatico, per mitigare i rischi finanziari e di consegna. Questo punto viene inteso come il fatto che il CRM deve essere pratico e fornire agli utenti le funzionalità di cui hanno bisogno, tenendo sempre a mente sia la capacità finanziaria che la riduzione del rischio aziendale.

### **2. Componenti di successo**

- 2.1. Impostare la strategia, in linea con i valori e la mission dell'azienda;
- 2.2. Acquisire i customer insights, per comprendere il comportamento del cliente in relazione al prodotto<sup>3</sup> ed essere in grado di capire i propri bisogni;

---

<sup>3</sup> Riferendosi a "prodotto", si intende un bene fisico o un servizio offerto al mercato.

- 2.3. Realizzare maggiore valore dalle attività che comportano un contatto con il cliente, migliorando sia i tempi di risposta che la qualità del servizio;
- 2.4. Rivoluzionare il marketing, identificando esattamente le risorse da utilizzare in modo tale da ottimizzarle.

Abbracciando questi principi alla lettera, le aziende riusciranno ad eseguire una strategia CRM mirata che permette di far sì che le attività di vendita, marketing e customer service lavorino in maniera coordinata ed efficiente per arrivare a far percepire al cliente una migliore qualità del prodotto (Nguyen et al., 2007, p. 105).

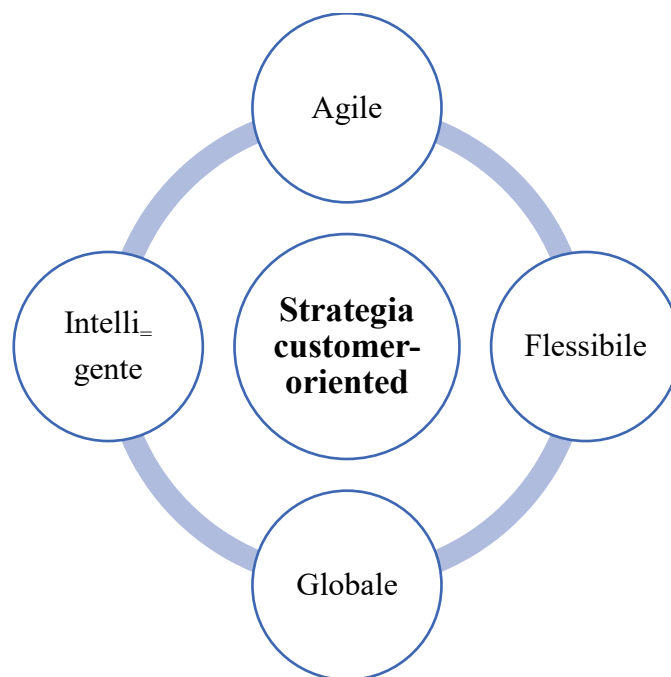
### 2.3.1 Le caratteristiche della strategia

Come mostrato nella figura 2.6, le quattro caratteristiche di una strategia customer-oriented efficace sono, secondo Bernoff et al. (2011):

1. **Agile, enfatizzando la velocità rispetto alla forza.** L'idea di adottare una strategia orientata al cliente è quella di permettere una rapida espansione tramite ricerca di nuovi clienti in nuovi mercati o canali, o anche tramite la creazione di un nuovo mercato. Nella classica visione delle 4 forze di Porter, le aziende si focalizzavano a "difendere il territorio" (Bernoff et al., 2011, p.8), mentre con questa strategia si cercano nuove opportunità, con l'obiettivo di andare oltre il proprio spazio di mercato, adottato una filosofia simile alla blue-ocean strategy (Kim & Mauborgne, 2005);
2. **Flessibile, valorizzando la versatilità rispetto al lock-in.** I meccanismi di lock-in, mediante i quali l'utente è vincolato all'utilizzo di un sistema per potersi collegare ad altri utenti, comporta elevati switching cost. Le aziende che intendono adottare una strategia orientata al cliente si preoccupano di proporre soluzioni per soddisfare le esigenze dei clienti "e meno dei modi per impedire loro di fuggire" (Bernoff et al., 2011, p.9);
3. **Globale, che abbraccia forniture, domanda e mercati mondiali.** La globalizzazione ha completamente rivoluzionato il mercato e spinto le aziende a espandere i propri confini. Le aziende orientate al cliente non solo cercano di vendere in tutto il mondo e di approvvigionarsi da fornitori globali, ma provano ad aggredire i nuovi mercati tramite l'adattamento del proprio

prodotto alle esigenze, culture e costumi di tutto il mondo. Basti pensare a McDonald's, il cui menù varia tra i diversi paesi, poiché l'azienda cerca di adattarsi alle preferenze alimentari locali, alle leggi e regolamenti sul cibo, alla disponibilità di ingredienti e alla concorrenza, per offrire un'esperienza soddisfacente per i clienti;

- 4. Intelligente, fornendo servizi ricchi di informazioni.** Con l'avvento del web e in particolare dei social media, i consumatori hanno a disposizione qualsiasi informazione all'istante. Per abbracciare questa strategia, "ogni tuo prodotto e servizio necessita di un alone di informazioni rapidamente aggiornate nel cloud, nonché di app e pagine per distribuirlo in modo personalizzato ai dispositivi intelligenti ovunque si trovino" (Bernoff et al., 2011, p.9).



**Figura 2.6 Le caratteristiche di una strategia customer-oriented**  
Adattato da Bernoff et al. (2011)

Bernoff et al. (2011) propongono quindi di prioritizzare i seguenti processi, come mostrato nella tabella 2.3.

<i>Priorità</i>	<i>Imperativi strategici</i>	<i>Investimenti del budget</i>
<i>Insights real-time dai clienti</i>	Combinazione di insight da database e strumenti di real-time monitoring; Ricerca di bisogni inespressi	Piattaforme di social listening e strumenti di customer intelligence
<i>Customer experience e customer service</i>	Finanziamento di un gruppo di customer experience che lavori su tutti i canali	Miglioramento della customer experience e formazione
<i>Canali di vendita efficaci</i>	Focus verso gli utenti finali; Costruzione di un database dei clienti	Database dei clienti
<i>Marketing e contenuti interattivi</i>	Creazione di contenuti che aumentano il traffico degli utenti; Costruzione di app per coinvolgere i clienti	Contenuti del sito; Social guidati dagli obiettivi; App Mobile

**Tabella 2.3 Imperativi strategici e di budget per le aziende customer-obsessed**

**Adattato da Bernoff et al. (2011)**

### 2.3.2 Modelli di successo nel B2B

Tramite uno studio effettuato da Lederer & Bruns (2019), sono stati individuati otto modelli di successo di trasformazione digitale nel B2B. Tra questi, sulla base di quanto esposto finora, quattro sono strettamente correlati a una strategia customer-oriented e al CRM:

- **Le aziende B2B conquistano i mercati B2C:** l'obiettivo della strategia customer-oriented è quello di costruire uno stretto contatto con il cliente finale, e questo porta le aziende B2B a pensare di poter aggredire il mercato finale in modo tale da non avere intermediari e rafforzare la propria relazione con i consumatori. Negli ultimi anni, infatti, il paradigma B2B/B2C sta lasciando spazio ad una nuova idea di business, detto Human to Human (H2H), secondo il quale il cliente non viene più visto come un semplice consumatore, ma parte



attiva dell'azienda con la quale si viene a creare una relazione umana diretta basata sulla comunicazione (Kramer, 2014);

- **Marketplace organizzati da aziende di grandi dimensioni:** le transazioni B2B vengono sempre più eseguite su marketplace digitali, un classico esempio è Amazon Business, nato nel 2015. Di pari passo, le aziende B2B hanno cercato di utilizzare una piattaforma e-commerce integrata con il CRM, con soluzioni come quella offerta da Salesforce con Commerce Cloud;
- **I canali digitali riducono i costi transazionali:** l'obiettivo principale delle aziende B2B che adottano un sistema CRM è quello di “ridurre i costi transazionali tramite l'utilizzo dei canali digitali” (Lederer & Bruns, 2019). Un esempio sono i sistemi di Salesforce Automation (SFA), integrati al CRM, che permettono di automatizzare molte attività come la generazione di offerte, ordini, reportistica e molto altro. Nel capitolo 3 verrà illustrato come Gruppo Montenegro sfrutta la SFA per migliorare la produttività ed efficientare il processo di vendita;
- **Valore aggiunto attraverso l'esperienza di vendita:** l'obiettivo di generare una nuova esperienza di acquisto è quello di coinvolgere il cliente nel processo e aumentare così la probabilità di vendita, anche tramite fattori emozionali.

## 2.4 Impatto del CRM sulle prestazioni

Sulla base di quanto detto finora, l'adozione di un CRM permette alle aziende di essere “customer-obsessed”, mettendo il cliente al centro del proprio focus aziendale. Negli ultimi anni sono stati effettuati diversi studi per capire come l'adozione del CRM non aiuti solamente ad abbracciare una strategia customer-oriented, ma vada a impattare concretamente sulle prestazioni aziendali. Nello specifico, verranno analizzati tre studi che si sono focalizzati sull'impatto del CRM sulle prestazioni: il primo relativo all'impatto del CRM sulle vendite B2B, gli altri due relativi all'impatto del CRM sulle prestazioni delle imprese. Infine, verranno analizzati i limiti di questi modelli e il motivo che ha portato questo studio ad analizzare l'impatto del CRM in Gruppo Montenegro, azienda B2B del settore Retail in ambito Food & Beverage.

### 2.4.1 L'impatto del CRM sulle vendite B2B: Rodriguez & Honeycutt (2011)

Rodriguez & Honeycutt (2011) hanno analizzato l'impatto che il CRM ha sulle prestazioni, sia dal punto di vista aziendale, che del singolo utilizzatore del sistema, principalmente in relazione al processo di vendita. Come mostrato in figura 2.7, il loro studio sviluppa un modello che cerca di analizzare l'impatto che l'uso del CRM ha sulla collaborazione e sulla prestazione di vendita, quest'ultima suddivisa in efficacia del processo e prestazione con il cliente.



**Figura 2.7 Modello di ricerca  
Adattato da Rodriguez & Honeycutt (2011)**

#### 1. Collaborazione

Con collaborazione si intende il coinvolgimento di due o più persone impegnate in un'interazione all'interno di uno specifico contesto, con un obiettivo comune (Patel et al., 2012). Secondo Tanner et al. (2005), tra le principali funzioni del CRM c'è quella di coordinare i venditori con le altre funzioni, quali servizio clienti, ingegneria e

marketing. Il CRM è per questo uno strumento efficace che rende possibile, il tutto all'interno di un'unica piattaforma, la collaborazione tra team di vendita e le diverse funzioni interne aziendali (Rodriguez & Honeycutt, 2011).

## 2. Prestazioni di vendita

**2.1 Efficacia del processo di vendita:** con efficacia del processo di vendita si intende la capacità di completare efficacemente il processo di vendita in breve tempo, migliorando i risultati e aumentando il tasso di chiusura delle opportunità<sup>4</sup> (Stoddard et al., 2006). L'ipotesi dello studio è che i sistemi di SFA integrati con il CRM aiutino, pertanto, i venditori, a migliorare tale efficacia;

**2.2 Prestazioni con i clienti:** la prestazione con il cliente è intesa come la relazione che si viene a creare con il cliente finale. Come ampiamente discusso, una solida relazione con il cliente porta l'azienda a comprendere meglio i suoi bisogni.

Lo studio sviluppato da Rodriguez & Honeycutt (2011) ipotizzava che il CRM portasse ad un aumento delle prestazioni sotto gli aspetti appena descritti. Il loro studio è stato effettuato tramite un sondaggio a un campione proveniente dal settore dei servizi in ambito farmaceutico, tecnologico e finanziario. L'analisi dei dati ha portato alla conclusione che il CRM ha un impatto positivo su tutte le ipotesi formulate, tranne quella diretta tra collaborazione ed efficacia del processo di vendita, dimostrando che il CRM ha un impatto positivo sulle prestazioni della forza vendita.

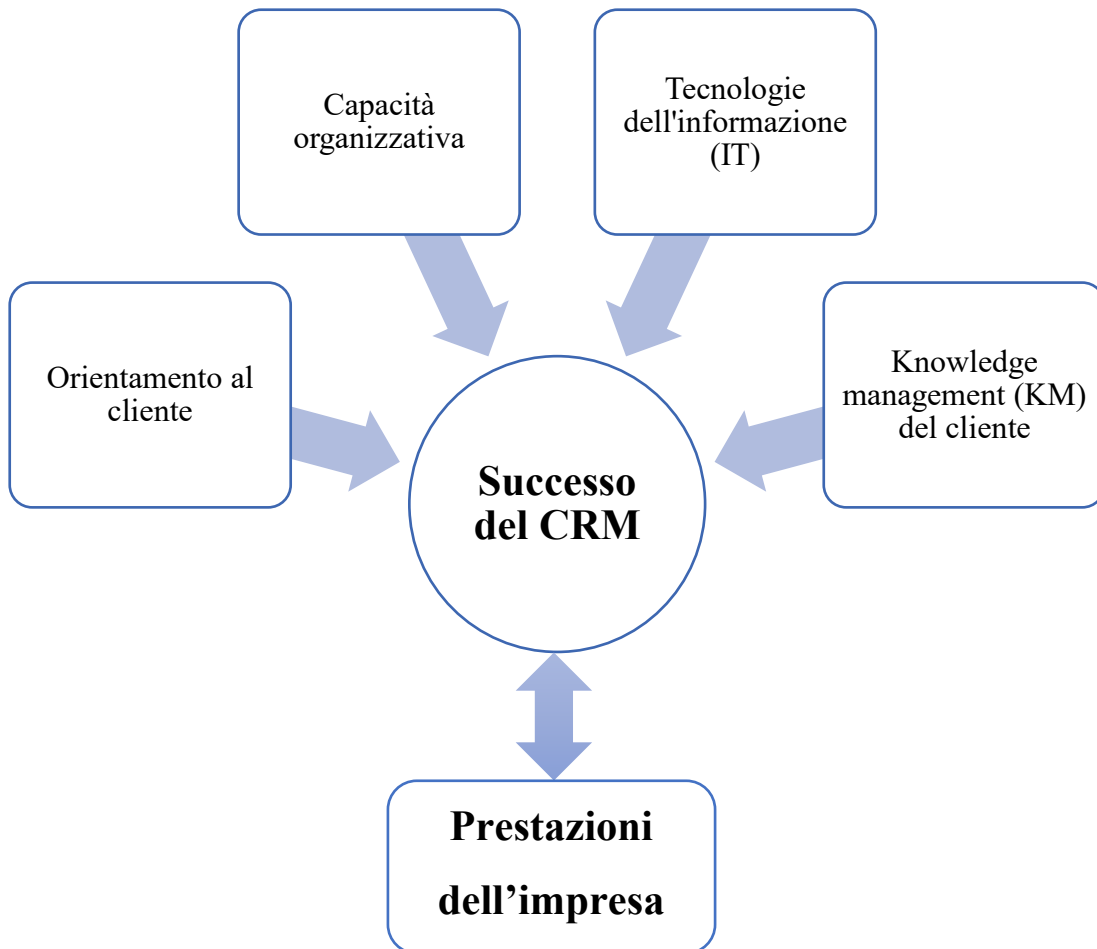
---

<sup>4</sup>Nell'ambito delle vendite, con opportunità si intende un qualsiasi interesse dimostrato da un potenziale cliente verso l'acquisto del prodotto dell'azienda che può trasformarsi in un acquisto, portando l'opportunità a chiudersi con successo. Con tasso di chiusura delle opportunità, pertanto, si intende il numero delle opportunità chiuse con successo, rapportato al numero totale delle opportunità.

$$\text{tasso di chiusura delle opportunità} [\%] = \frac{N \text{ opportunità chiuse con successo}}{N \text{ totale opportunità}} \times 100$$

### 2.4.2 L'impatto del CRM sulle performance aziendali: Soltani et al. (2018)

Soltani et al. (2018) hanno esteso lo studio di Rodriguez & Honeycutt (2011), analizzando l'impatto del CRM sulle prestazioni aziendali, proponendo un modello che non analizzasse solamente l'impatto del CRM sulle performance, ma che analizzasse anche i fattori che portano un progetto CRM al successo. Infatti, secondo lo studio, un solido progetto CRM pone le basi su quattro pilastri, come mostrato nella figura 2.8.



**Figura 2.8 Modello di ricerca  
Adattato da Soltani et al. (2018)**

- 1. Orientamento al cliente:** come visto precedentemente, CRM e strategia customer-oriented vanno di pari passo, in quanto entrambi gli approcci si completano per costruire un'azienda con un orientamento al cliente;

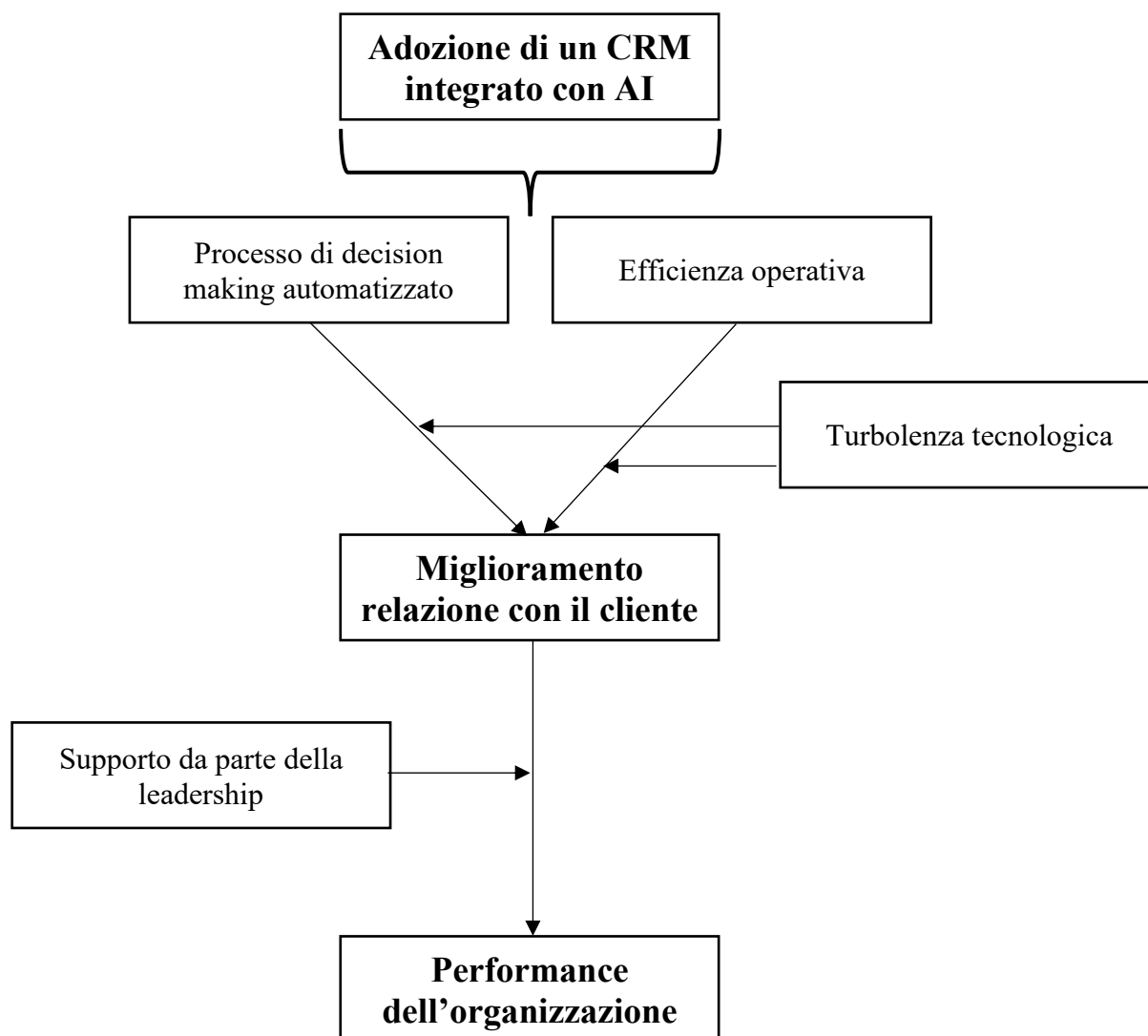
2. **Capacità organizzativa:** le capacità vengono intese come un insieme di risorse e abilità interne, come affermato dalla resource based view (RBV);
3. **Tecnologie dell'informazione (IT):** il CRM è una tecnologia IT; pertanto, la sua integrazione e successo dipendono dal grado in cui un'azienda intende adottare una strategia di business che ponga solide basi su tecnologia e digitalizzazione. L'IT, infatti, consente di rivoluzionare i processi di business in modo radicale (Museli & Jafari Navimipour, 2018);
4. **Knowledge management (KM) del cliente:** in questo caso viene intesa l'applicazione delle tecniche di KM alle informazioni sul cliente. Secondo le ipotesi dello studio, il CRM è la "radice della conoscenza del cliente" (Soltani et al., 2018, p. 241).

Secondo lo studio, il successo del CRM dipende fortemente dagli obiettivi che l'organizzazione si era posta nel momento in cui ha deciso di adottare un sistema CRM: è per questo che nel modello in figura 2.8, la relazione tra impatto sulle prestazioni e successo del CRM è biunivoca.

Come lo studio precedente, anche quello di Soltani et al. (2018) è stato effettuato tramite un sondaggio a un campione del settore dei servizi, in questo caso nel solo ambito finanziario. L'analisi dei dati ha portato alla conclusione che il successo del CRM dipende da tutti i quattro fattori, che influenzano direttamente il successo del CRM, con quest'ultimo che porta ad un impatto positivo sulle prestazioni aziendali.

#### 2.4.3 L'impatto dell'adozione di un CRM integrato con l'AI: Chatterjee et al. (2022)

Come visto nel capitolo precedente, l'AI è tra le tecnologie dell'Industry 4.0 che ha maggiore impatto sulle imprese, ed è per questo che negli ultimi anni si stanno implementando soluzioni CRM integrate con l'AI. Chatterjee et al. (2022) hanno analizzato l'impatto che una soluzione CRM integrata con l'AI ha sulle performance aziendali. Rispetto agli studi precedenti, il seguente studio analizza altri aspetti che influenzano il successo del CRM e l'impatto che ha sulle performance, come mostrato nella figura 2.9.



**Figura 2.9** Modello di ricerca  
Adattato da Chatterjee et al. (2022)

In particolare, i fattori analizzati nel modello sono i seguenti:

1. **Processo di decision making automatizzato:** tramite il CRM vengono raccolti numerosi dati sui clienti, che vengono analizzati e rielaborati dallo stesso per fornire una serie di informazioni utili all'azienda per gestire al meglio la relazione con il cliente;
2. **Efficienza operativa:** secondo lo studio, l'efficienza operativa aumenta in quanto il CRM permette di analizzare un alto volume di dati sui clienti senza intervento umano, eliminando così gli errori manuali;

**3. Le variabili “moderatrici”:** quando esiste un effetto di interazione tra due variabili e l'effetto di una variabile indipendente su una variabile dipendente differisce a seconda del valore di una terza variabile, allora si definisce quest'ultima come variabile moderatrice (Stone-Romero & Liakhovitski, 2002). Nel presente studio, sono state analizzate due variabili moderatrici:

**3.1. Turbolenza tecnologica:** la turbolenza tecnologica è stata studiata come variabile moderatrice nella relazione tra adozione del CRM e miglioramento della relazione con il cliente. Viene definita turbolenza tecnologica un contesto in cui le tecnologie cambiano rapidamente, portano a grandi opportunità e il cui impatto è difficilmente prevedibile nel breve termine (Song et al., 2005);

**3.2. Supporto da parte della leadership:** il supporto da parte della leadership è stato studiato come variabile moderatrice nella relazione tra miglioramento della relazione con il cliente e performance dell'organizzazione. Secondo diversi studi, infatti, l'accettazione di un nuovo sistema da parte dei dipendenti dipende dalla propria attitudine al cambiamento e da altri fattori (Giovannetti et al., 2022). La diffusione di una cultura aziendale di accettazione del cambiamento spinta dalla leadership tramite training, coaching e incentivi è di vitale importanza per eliminare le iniziali resistenze e blocchi mentali all'accettazione dei nuovi sistemi.

Come per gli studi precedenti, anche quello di Chatterjee et al. (2022) è stato effettuato tramite un sondaggio a un campione sia del settore dei servizi in ambito IT, farmaceutico e delle telecomunicazioni, sia del settore manifatturiero in ambito retail e automotive. L'analisi dei dati ha portato alla conclusione che l'impatto sulle prestazioni dell'organizzazione dipende da tutte le variabili considerate nello studio. In particolare, l'effetto delle variabili moderatrici è negativo per quanto riguarda la turbolenza tecnologica (ossia, più il contesto è turbolento, meno effetto si avrà sul miglioramento della relazione con il cliente) e positivo per quanto riguarda il supporto della leadership (ossia, più la leadership fornirà supporto in modo diffuso e appropriato in un progetto di adozione di un CRM a tutti i suoi dipendenti, più effetto si avrà sul miglioramento delle performance aziendali). In conclusione, l'adozione di

un CRM integrato con AI “migliora sensibilmente le performance aziendali” (Chatterjee et al., 2022, p. 446), grazie all’automatizzazione del processo decisionale. Inoltre, sulla base degli studi precedenti, affermano che il CRM migliora la collaborazione, il che porta a una maggiore efficienza in tutta l’impresa.

#### 2.4.4 Gap di ricerca

In sintesi, sulla base degli studi precedenti, il successo del CRM e l’impatto che ha sulle performance dipendono da una serie di molteplici fattori, sia interni, come la capacità organizzativa e la propensione ad una strategia customer-oriented, che esterni all’azienda, come la “turbolenza” tecnologica.

Rispetto alle analisi precedenti, il presente studio si pone l’obiettivo di verificare l’applicabilità dei risultati precedenti in un contesto di trasformazione digitale in una realtà del mercato Retail Food & Beverage, quale quella di Gruppo Montenegro, che è stata poco analizzata negli studi precedenti, focalizzati principalmente nel settore dei servizi in ambito healthcare, tecnologico, energetico e finanziario. Verrà inoltre analizzato l’impatto sulle performance sia per l’organizzazione che per i singoli utenti che utilizzano il CRM, per capire come il software permetta di svolgere il lavoro con maggiore efficienza, efficacia e una fruizione delle informazioni real-time in grado di supportare un processo decisionale data-driven. Inoltre, verrà analizzato un ulteriore variabile moderatrice, poco studiata in letteratura, legata al successo del CRM, ossia la presenza di un partner tecnologico. Come verrà analizzato in seguito, infatti, la scelta di un valido partner tecnologico permette alle aziende di essere supportate sin dalla fase di analisi/valutazione, sia per quanto riguarda l’individuazione dei processi critici che possono essere riorganizzati con il CRM, sia per quanto riguarda la scelta della soluzione migliore in grado di adattarsi meglio alle esigenze aziendali.

Ad ogni modo, il fattore chiave del successo di un CRM e, di conseguenza, dell’impatto che ha sulle performance sia individuali che dell’organizzazione, è la capacità della leadership di mitigare la resistenza al cambiamento e di instaurare in azienda una vera e propria cultura del CRM, che deve essere abbracciata da tutta l’organizzazione. Gruppo Montenegro, infatti, non si è limitata a introdurre il CRM solamente per la parte delle vendite, ma ha instaurato il nuovo sistema per altre funzioni aziendali, quali marketing e customer service. Questo permette di ottenere



una serie di benefici, come quello di tener traccia di tutta la storia del cliente in un'unica piattaforma, che verranno analizzati in seguito nel dettaglio.



## *Capitolo 3*

### *Il caso Gruppo Montenegro*

#### **3.1 Metodologia**

##### **3.1.1 Selezione del caso studio**

Il lavoro di ricerca prevede la selezione di un caso aziendale per verificare l'applicabilità del CRM in un contesto di trasformazione digitale nel mercato Retail Food & Beverage, settore poco analizzato in questo ambito (gli studi precedenti sono prevalentemente focalizzati nel settore dei servizi in ambito healthcare, tecnologico, energetico e finanziario) e analizzare l'impatto del CRM sulle performance organizzative e dei singoli individui.

L'azienda selezionata per condurre il caso studio è Gruppo Montenegro, in quanto risponde ai criteri di selezione del caso per diverse ragioni:

- innanzitutto, tratta l'adozione di un CRM in un contesto di trasformazione digitale per una grande realtà italiana del mercato B2B, leader nel proprio settore;
- in secondo luogo, l'adozione del CRM per un'azienda che produce beni di consumo ("consumer goods") è un concetto che si sta sviluppando solamente negli ultimi anni: Salesforce ha introdotto, infatti, questa funzionalità nel 2019 e Gruppo Montenegro si può quindi ritenere un "early adopter" (Rogers, 1962) in questo settore;
- infine, grazie all'adozione del CRM in più funzioni aziendali (forza vendita, marketing e customer service), sarà possibile analizzare come il CRM vada ad impattare sia sulle singole funzioni che sui benefici che l'adozione di un sistema comune porta per tutte e tre le funzioni, anche dal punto di vista della collaborazione.

### 3.1.2 Raccolta dati: interviste semi strutturate

I dati sono stati raccolti tramite interviste semi-strutturate<sup>1</sup>. Questo metodo è stato preferito a quella del questionario chiuso, utilizzato negli studi precedenti (Rodriguez & Honeycutt, 2011; Soltani et al., 2018; Chatterjee et al., 2022) per raccogliere una grande mole di dati da diverse aziende in breve tempo. L'intervista, invece, ha permesso di effettuare uno studio approfondito con i diversi utenti, lasciando maggiore libertà nel rispondere e con la possibilità di effettuare ulteriori domande di approfondimento (Driscoll, 2011).

Le interviste, come affermato da Soltani et al. (2018), sono state rivolte principalmente a figure coinvolte nel progetto sin dalla parte di analisi dei requisiti, per analizzare in modo totalizzante l'impatto del CRM sulle prestazioni.

In totale sono state effettuate sette interviste, della durata compresa tra trenta e quarantacinque minuti, così suddivise per le diverse funzioni aziendali:

- In primis, sono state effettuate due interviste con il team IT di Digital Innovation di Gruppo Montenegro, per approfondire il percorso di digitalizzazione dell'azienda e i motivi che hanno portato alla scelta di introdurre un CRM;
- Per la forza vendita sono state effettuate tre interviste, come mostrato nella figura 3.1: è stata effettuata, infatti, un'intervista per ogni divisione e canale in cui opera Gruppo Montenegro (mostrati nella figura 3.2 del paragrafo 3.2.1), in modo tale da analizzare l'impatto del CRM su tutta l'azienda, non limitandosi ad un'area specifica. Inoltre, le figure intervistate ricoprono tutti ruoli manageriali. In particolare, sono stati intervistati un Area Manager Spirits On-Trade e un Direttore Rete Sell-in Food Off-Trade, che lavorano a stretto contatto con il proprio team di agenti di vendita in modo tale da ricevere feedback sia ad alto livello, ma anche a livello di prestazioni del proprio team. La terza figura intervistata è stata quella di un Key Account Manager (KAM<sup>2</sup>):

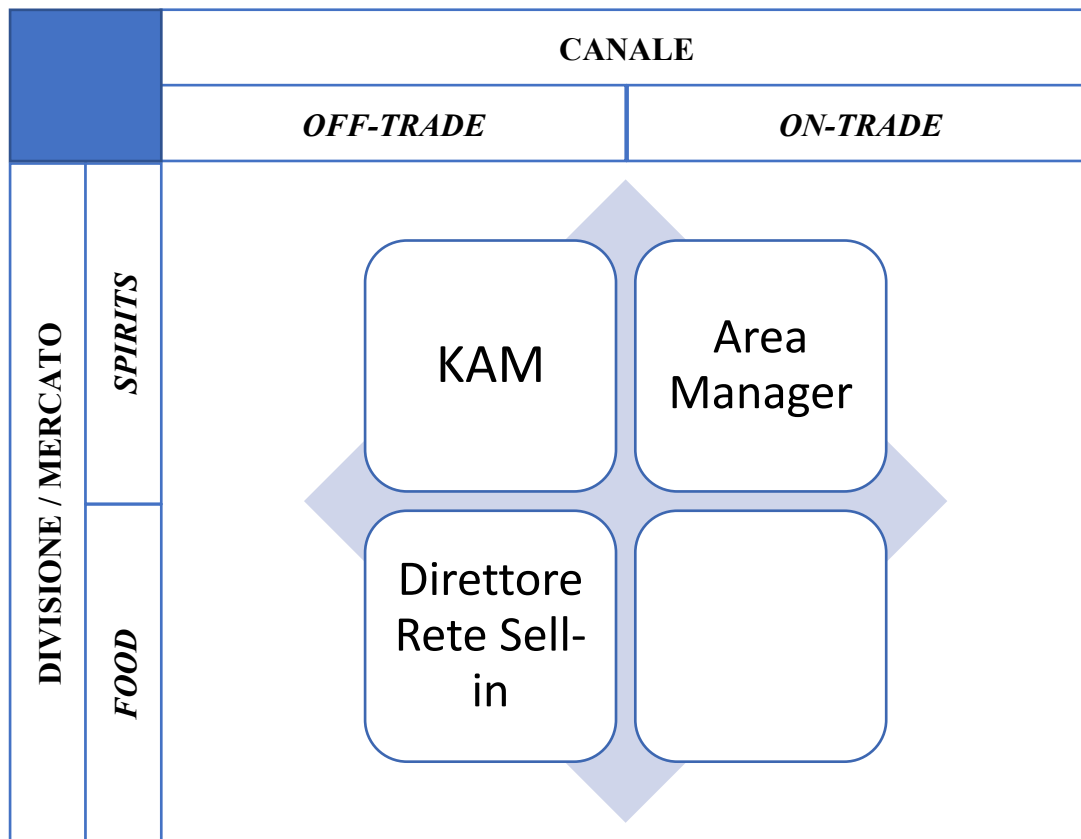
---

<sup>1</sup> Con intervista semi-strutturata si intende una tipologia di intervista nella quale vengono posti alcuni quesiti selezionati all'intervistato, lasciando libero sia quest'ultimo di elaborare il proprio pensiero, sia l'intervistatore di porre ulteriori domande di approfondimento.

<sup>2</sup> Con Key Account Manager, spesso abbreviato in KAM, si intende un ruolo manageriale che ha il compito di gestire le relazioni con i clienti più importanti, con l'obiettivo di fidelizzarli ed elaborare strategie redditizie sia per l'azienda che per il cliente, con il quale si cerca di instaurare una vera e propria partnership.

il CRM risulta di particolare interesse per queste figure manageriali, portando ad una maggiore conoscenza del cliente grazie alla disponibilità di informazioni real-time, che può garantire al KAM un valido supporto nell'elaborazione delle strategie da adottare con i propri clienti (Salojärvi et al., 2015);

- Per il marketing è stata effettuata un'intervista, alla figura (Trade Marketing Specialist) responsabile della gestione delle attività in-store, processo core del CRM per questa funzione aziendale.
- Per il customer service è stata effettuata un'intervista, alla figura (Customer Service Manager) che coordina il team del customer service, composto da circa una decina di persone.



**Figura 3.1 Ruoli intervistati della funzione vendite, in relazione alla suddivisione mercati - canali in cui opera Gruppo Montenegro**

Le domande poste nelle interviste vengono riportate nella tabella 3.1. Sulla sinistra sono trascritte le domande e sulla destra viene segnalato se la domanda è stata posta o meno alla funzione aziendale di riferimento (IT=funzione IT; FV= forza vendita; MK= funzione marketing; CS= funzione customer service).

<b>Domande</b>	<b>IT</b>	<b>FV</b>	<b>MK</b>	<b>CS</b>
<i>Il Digital Transformation Journey di GM quando è iniziato e quali processi sono stati digitalizzati (oltre al CRM)? Che durata ha/è prevista?</i>	X			
<i>Perché è stato deciso di implementare un CRM in azienda? Perché è stato selezionato proprio Salesforce (e perché avete deciso di appoggiarvi a PwC?)</i>	X			
<i>Salesforce ha aiutato l'azienda a mantenere aggiornate le informazioni dei clienti? Se sì, in che modo?</i>	X			
<i>Salesforce ha aiutato l'azienda a far crescere il business? Se sì, in che modo?</i>	X			
<i>Salesforce ha semplificato i processi di pianificazione delle vendite? Se sì, in che modo?</i>	X			
<i>Salesforce ha migliorato la soddisfazione del cliente? Se sì, in che modo?</i>	X			
<i>Salesforce ha ridotto i costi di acquisizione dei clienti? Se sì, in che modo?</i>	X			
<i>Quante volte utilizzi Salesforce alla settimana?</i>		X	X	X
<i>Salesforce ha ridotto i tempi di ricerca delle informazioni dei clienti e delle informazioni di vendita (ordini)? Se sì, in che modo?</i>		X		
<i>Salesforce ha ridotto i tempi di ricerca delle informazioni dei clienti? Se sì, in che modo?</i>			X	X
<i>Salesforce ha semplificato la pianificazione delle vendite? Se sì, in che modo?</i>		X		
<i>Salesforce ha permesso di individuare nuove opportunità di vendita con clienti già esistenti? (cross selling e up-selling)</i>		X		
<i>Salesforce ha semplificato la pianificazione del lavoro?</i>			X	X

<b>Domande</b>	<b>IT</b>	<b>FV</b>	<b>MK</b>	<b>CS</b>
<i>Salesforce ha aumentato l'efficienza di comunicazione con i colleghi? Se sì, in che modo?</i>		X	X	X
<i>I report e le dashboard di Salesforce aiutano a tenere traccia delle numeriche e dei KPI più importanti del tuo lavoro? Se sì, quali e quali sono i più significativi? Rispetto a prima quali sono le informazioni maggiormente utili?</i>		X	X	X
<i>Globalmente Salesforce ha migliorato la produttività? Se sì, in che modo?</i>		X	X	X
<i>I difetti del precedente sistema sono stati risolti con l'implementazione di Salesforce? Se sì, quali, se no perché?</i>		X	X	X
<i>Quale è la caratteristica di Salesforce che apprezzi di più come miglioramento rispetto a prima?</i>		X	X	X
<i>Essere parte del percorso di analisi fino a vedere il risultato finale è stato utile? Come ha impattato sul tuo lavoro?</i>		X	X	X

**Tabella 3.1 Domande poste nelle interviste suddivise per funzione aziendale**

### 3.1.3 Analisi dei dati

In accordo con gli intervistati, le loro dichiarazioni sono state registrate e le risposte successivamente trascritte in modo tale da poter tener traccia di tutte le informazioni utili da loro fornite. Poiché le diverse persone appartenenti alle varie funzioni aziendali sono state intervistate senza seguire un ordine preciso, vi è stata poi la necessità di raggruppare le interviste secondo una divisione per funzione.

Una volta che tutti i dati sono stati raccolti, si è passati alla fase di analisi, per poter trovare risposte e teorie relative alla domanda di ricerca. L'approccio utilizzato è stato quello di un'analisi qualitativa dei dati, con l'obiettivo di svelare i motivi alla base di opinioni e comportamenti.

Il focus principale relativo all'analisi dei dati è stato quello di categorizzare le risposte in merito alla situazione pre e post adozione del CRM, con lo scopo di comprendere le principali differenze che il CRM ha portato nel loro modo di lavorare.

Un ulteriore livello di dettaglio si è ricercato andando ad analizzare pattern significativi tra le interviste: schemi comuni e topic ricorrenti sono stati ricercati al fine di allargare la propria comprensione riguardo l'impatto del CRM su tutta l'azienda.

## 3.2 Il caso studio

### 3.2.1 L'azienda

Gruppo Montenegro è un'azienda italiana fondata a Bologna nel 1885 che conta circa quattrocento dipendenti, operante nei mercati Food e Spirits, dove in quest'ultimo è il secondo player in Italia. Per ogni divisione possiede diversi brand, tra i quali Bonomelli, Olio Cuore e Cannamela per il Food e Amaro Montenegro, Vecchia Romagna e Select per Spirits. Inoltre, per il mercato Spirits, si occupa della distribuzione in Italia di alcuni brand, tra i quali Jägermeister, Jack Daniel's e Matusalem.

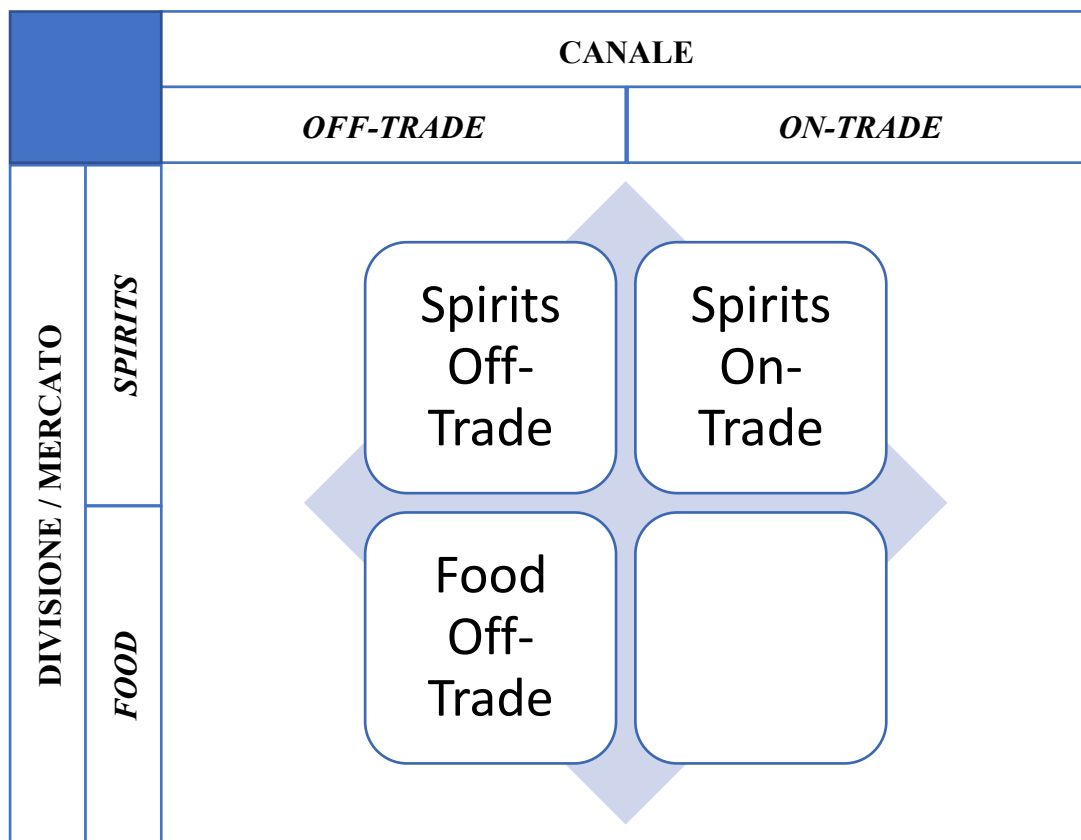


Figura 3.2 Divisioni / mercati e canali in cui opera Gruppo Montenegro



Il Gruppo opera nei canali On-Trade e Off-Trade. Con il primo si intende il canale dove il prodotto viene acquistato e consumato, che include bar, ristoranti, hotel e spesso chiamato anche Hotellerie-Restaurant-Cafè (Ho.Re.Ca); con il secondo si intende il canale dove il prodotto viene solamente acquistato e include supermercati e ipermercati, ovvero il canale della grande distribuzione organizzata (GDO).

Nella figura 3.2 è mostrata la suddivisione mercato – canale in cui opera il gruppo ed è possibile notare come la divisione Food non sia presente nel canale On-Trade, in quanto la quasi totalità del mercato Food viene gestito dal canale Off-Trade.

### 3.2.1 Descrizione del caso studio

Il presente studio si focalizza sull’impatto dell’adozione di Salesforce, un CRM, da parte di Gruppo Montenegro, in un contesto di digitalizzazione. In un’intervista rilasciata a Salesforce nel 2021 Marco Ferrari, amministratore delegato del Gruppo, afferma che la trasformazione digitale in atto in azienda “è un progetto di cambiamento radicale” dove il fulcro è “il change management, perché la trasformazione è innanzitutto di natura culturale e spazia dai processi organizzativi alla formazione”<sup>3</sup>. Gli altri aspetti determinanti nel percorso di digitalizzazione sono, secondo Ferrari, “la valorizzazione del patrimonio informativo”, “il concetto di customer value, che si articola in un customer journey condiviso sia a livello B2C che B2B” e “l’agilità, la velocità e l’adattabilità dei processi decisionali, possibile solo con l’ausilio delle tecnologie digitali”<sup>4</sup>.

Il percorso di digitalizzazione di Gruppo Montenegro è denominato Digital Transformation Journey ed è iniziato nel 2019, con l’azienda che ha deciso di rinnovare e digitalizzare molti strumenti aziendali. È stato effettuato un percorso di analisi per esaminare i passi da effettuare per migliorare l’as-is, strutturato come segue:

1. Inizialmente sono stati individuati i **processi di bottleneck** aziendale ed è quindi stato migliorato il forecasting con l’implementazione di un software apposito (SO99);

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.salesforce.com/it/blog/2021/05/ceo-conversation-gruppo-montenegro.html/>

<sup>4</sup> *Ut Supra*

2. Successivamente la leadership ha individuato come **attività a maggior valore aggiunto**, quindi più critica e sensibile e perciò ottimizzabile, il processo di vendita.

Il progetto è stato molto impattante, in quanto sono stati cambiati due applicativi aziendali, ovvero il sistema di Enterprise Resource Planning (ERP) e il sistema di pianificazione commerciale, e introdotto ex-novo un CRM. Quest'ultimo è stato un concetto nuovo per GM, che fino a quel momento per il processo di vendita utilizzava un applicativo volto unicamente all'inserimento degli ordini (SM1). GM ha, quindi, deciso di adottare una strategia customer-oriented, con una rivoluzione dei processi aziendali tramite CRM non solo per la forza vendita, ma anche per altre funzioni aziendali. Questo perché il cambiamento, per raggiungere l'obiettivo di avere il cliente come minimo comune multiplo di tutti i processi aziendali, deve essere condiviso da tutti gli stakeholder interni.

La scelta di Salesforce è dovuta principalmente a due motivi:

- Salesforce è **leader di mercato** tra i CRM;
- Salesforce è la **soluzione CRM maggiormente scalabile**: è fondamentale per il business riuscire a poter sempre implementare nuove funzionalità e processi, in modo tale da aumentare il raggio d'azione del CRM.

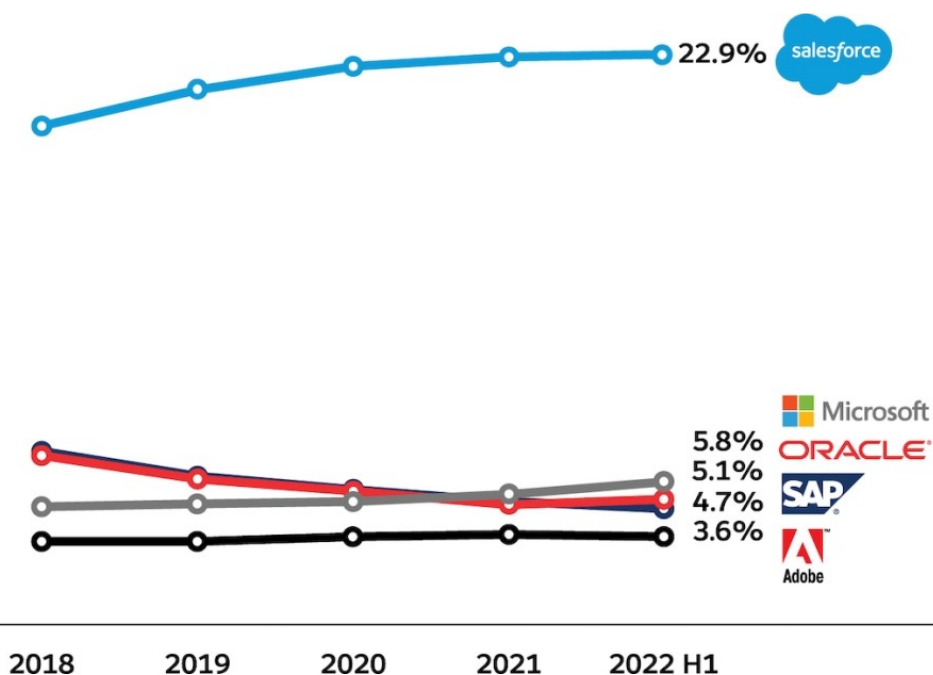
### 3.2.2 Salesforce



**Figura 3.3 Il logo di Salesforce**

Salesforce, azienda fondata nel 1999 e il cui logo è mostrato nella figura 3.3, è uno dei brand con il più alto valore al mondo. Infatti, secondo la classifica "BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands" redatta da Kantar nel 2022, Salesforce si posiziona al quarantatreesimo posto, sopra a colossi come Samsung, Adidas e Gucci. Questo è

dovuto al fatto che i software CRM negli ultimi decenni vengono sempre più adottati dalle imprese, in modo tale da abbracciare una strategia customer-oriented per rispondere tempestivamente alle esigenze del mercato e affermarsi nell' "era del cliente". Secondo l'ultimo studio effettuato da IDC a ottobre 2022 in merito al mercato dei CRM<sup>5</sup>, Salesforce si posiziona in prima posizione con una quota di mercato senza eguali pari quasi al 23%, come mostrato in figura 3.4.



**Figura 3.4 Software CRM per quota di mercato (Fonte IDC *Worldwide Semiannual Software Tracker, Ottobre 2022*)**

I motivi che portano Salesforce ad essere considerato il leader del mercato possono essere trovati in uno studio di Nucleus Research del 2021, che analizza il mercato dei CRM sotto due aspetti:

1. Le **funzionalità** che il CRM offre per tutte le funzioni organizzative come customer service, marketing e vendite. Lo scopo è quello di instaurare il CRM all'interno di tutta l'organizzazione per migliorare la customer experience e di tracciare tutto il ciclo di vita del cliente all'interno della piattaforma. Le funzionalità vengono, inoltre, intese come le capacità del sistema di supportare un processo decisionale data-driven;

<sup>5</sup> IDC definisce il mercato del CRM come somma delle seguenti funzionalità: produttività e gestione della forza vendita, gestione delle campagne di marketing, servizio clienti, contact center, pubblicità e applicazioni e-commerce.

2. La **fruibilità**, intesa come facilità di utilizzo del sistema da parte degli utenti.

Secondo lo studio Salesforce si posiziona nell'area definita "Leader", ma, soprattutto, si colloca nella frontiera efficiente della matrice mostrata in figura 3.5, essendo il player con miglior fruibilità del sistema e per quanto riguarda funzionalità secondo, seppure di poco, solamente a Oracle CX Cloud. Questo grazie al fatto che il software è ampiamente personalizzabile e che l'interfaccia utente è tra le più intuitive sul mercato.



Figura 3.5 CRM Technology Value Matrix 2021 (Fonte Nucleus Research, 2021)

Inoltre, Salesforce permette di abbattere i data silos<sup>6</sup> (“break down data silos”) e “consentire una visibilità olistica delle operations di un'azienda, riducendo al contempo la complessità dell'IT per quanto riguarda l'archiviazione, la governance e la gestione dei dati e, spesso, semplificando la gestione del cliente.”<sup>7</sup>

## 3.3 Analisi e risultati

### 3.3.1 Premesse

In questa sezione viene brevemente descritto il modo in cui verranno presentati i risultati nelle sezioni seguenti:

- Lo studio viene inizialmente effettuato separatamente per ogni funzione aziendale, ad ognuna delle quali viene dedicato un paragrafo;
- All'interno di ogni paragrafo, verrà inizialmente descritto il processo che viene svolto all'interno della piattaforma Salesforce, e, successivamente, verranno proposti i risultati delle interviste, per studiare come il nuovo processo impatti sul lavoro degli intervistati e per discutere i punti di forza del CRM;
- Infine, verrà dedicato un paragrafo per analizzare come il CRM aiuti la collaborazione, sia intra funzionale (come, ad esempio, la collaborazione tra area manager ed agenti di vendita) che inter funzionale (come, ad esempio, la collaborazione tra customer service e vendite).

Prima di iniziare, si comunica che gli screenshot presentati per la descrizione dei processi non sono veritieri, in quanto sono stati acquisiti da un ambiente fittizio, chiamato sandbox. Tale ambiente viene utilizzato dal team di PwC per sviluppare le nuove funzionalità che, una volta validate, saranno successivamente trasferite nell'ambiente reale in cui gli utenti di Gruppo Montenegro operano. Tuttavia, mentre nel caso della descrizione dei processi verranno create puntualmente delle anagrafiche

---

<sup>6</sup> Con data silos si intende un insieme di dati che sono gestiti da team/personone che operano con una mentalità “chiusa” rispetto all'organizzazione, ostacolando la creazione di una cultura di condivisione (Edwards, 2020), fondamentale per un'azienda che intende adottare una strategia customer-oriented e che intende utilizzare i dati a supporto del processo decisionale.

<sup>7</sup> Fonte CRM Technology Value Matrix 2021, Nucleus Research, p.6

fittizie, quando verranno presentate alcune dashboard, che prevedono la visualizzazione di una grande mole di informazioni, alcuni dati sensibili saranno oscurati.

### 3.3.2 Forza vendita

#### 3.3.2.1 Processo

La forza vendita è la funzione che utilizza maggiormente il CRM, contando circa 120 utilizzatori sui quasi 200 totali. I processi principali svolti all'interno della piattaforma sono:

- Inserimento e controllo avanzamento ordini;
- Sblocco ordini (solo per Area Manager e Customer Service);
- Censimento in piattaforma di nuovi o potenziali nuovi clienti, che verranno successivamente registrati nell'ERP;
- Creazione di nuovi eventi all'interno delle campagne di marketing (solo per KAM, questo punto verrà approfondito all'interno della sezione dedicata al marketing);
- Controllo partitario dei clienti e inserimento incassi e distinte di pagamento (solo per canale On-Trade);
- Infine, è in fase di test e verrà, quindi, a breve abilitata la funzionalità della Retail Execution. In questo modo, il sistema supporterà gli utenti nella realizzazione delle visite al cliente, guidandoli in tutte le attività da svolgere, come, ad esempio, l'inserimento delle metriche raccolte.

Avendo adottato un CRM, Gruppo Montenegro ha deciso di mettere il cliente veramente al centro del proprio sistema: infatti, tutte le operazioni vengono svolte all'interno del cliente di riferimento.

Nella figura 3.6 è mostrato un esempio di una scheda cliente:

- Nella sezione centrale, evidenziata in verde, è possibile vedere tutte le informazioni di dettaglio del cliente;
- Nella sezione evidenziata in blu è possibile visualizzare i vari "Tab", con i quali si possono visualizzare tutte le informazioni correlate al cliente:
  - Nel Tab "Vendite" è possibile visualizzare lo storico di tutti gli ordini del cliente;

- Nel Tab “Fatturazione” sono visualizzabili tutte le partite aperte e gli incassi del cliente;
- Nel Tab Retail Execution” sarà possibile visualizzare tutte le visite effettuate e pianificate per il cliente;
- Nel Tab “Service” sono visualizzabili tutti i casi aperti per il cliente.

The screenshot displays the Salesforce CRM interface for a client profile. The client name is **GIULIO MASTROGIOVANNI SRL**. The interface is divided into several sections:

- Navigation Menu:** Includes options like GM, Pagina iniziale, Calendario, Account, Lead, Clienti, Ordini, Gestione Distinte, Prodotti, Referenti, Cruscotti digitali, Charter, Campagne, Eventi in Store, Operazioni, Rinvio/ricerca Eventi, and Creazione di nuovi record (Crea Caso, Crea Incasso, Crea Distinta).
- Client Information:**
  - Nome titolare: GIULIO MASTROGIOVANNI SRL
  - Account: [GIULIO MASTROGIOVANNI SRL](#)
  - Nome: [System\\_SapPi](#)
  - Category: [Montenegro](#)
  - Code: 000068475
  - Code Insigne Punto Vendita: DISCOCECA
  - Code Geografia: S0000001 R0009900 Q0000736 P0000736 C0000736 N0000736 M00068475
  - Reason Social: Giulio Mastrogiovanni SPA
  - Partita IVA: [Empty]
  - Code Fiscal: [Empty]
- Activity Section:**
  - Imminenti e scadute: Nessuna attività da mostrare.
  - 2 mesi fa: 12.00 | 25 gen. Visita - Commerciale/Promozionale. Averi un evento.
  - Notes: Note (0)
  - Files: File (0)
- Information Section:**
  - Zone Commerciale: NO
  - Superficie Punto Vendita: 0

Figura 3.6 La visualizzazione di un cliente all'interno di Salesforce

- Infine, in alto a destra, sono presenti i pulsanti con i quali è possibile effettuare determinate azioni all'interno del cliente. Ad esempio, con il pulsante "Crea Ordine", è possibile inserire un nuovo ordine per il cliente.

Una volta premuto il pulsante, il sistema proporrà una schermata, mostrata nella figura 3.7, con alcune informazioni, quali la data di consegna proposta, che viene calcolata in automatico dal sistema in base alla priorità di consegna stabilita per il cliente.

Crea Ordine

**Informazioni Destinatario Merci**  
Destinatario Merci  
Giulio Mastrogiovanni SRL

**Informazioni di Spedizione**  
Data di Consegna Proposta: Martedì - 21 marzo 2023  
Giorni Chiusura: APERTO SEMPRE  
\*Data Consegna Richiesta  
21 mar 2023  
 Consegna Tassativa  
\*Data Ordine  
11 mar 2023  
Note DDT

**Informazioni Ordine Cliente**  
Numero Ordine Cliente

Avanti

**Figura 3.7 Creazione di un nuovo ordine**

Dopo aver creato l'ordine, sarà possibile inserire le righe ordine, ovvero i prodotti ordinati, come mostrato nella figura 3.8. Digitando nella barra di ricerca il nome o il codice del prodotto, sarà possibile filtrare l'assortimento del cliente in modo tale da selezionare il prodotto desiderato in modo puntuale. In questo caso, avendo digitato la parola "amaro", verranno visualizzati tutti i prodotti presenti in assortimento con tale parola al suo interno.

Infine, nella figura sono visualizzabili i vari Tab all'interno di un ordine e le varie azioni che si possono eseguire. Ad esempio, dopo aver inserito le righe, è possibile confermare l'ordine tramite apposito pulsante: in questo caso l'ordine verrà inviato all'ERP che si occuperà della gestione e dell'avanzamento, con Salesforce che riceverà tutti gli aggiornamenti che si rifletteranno sull'interfaccia utente.



Sandbox: OA

Q Cerca...

GM Pagina iniziale Calendario Account Lead Clienti Ordini Gestione Distinte Prodotti Referenti Cruscotti digitali Chatting Campagne Eventi in Store Operazioni Rendicontazione Eventi

Ordini 00004118

Destinatario Mirci Cliente  
GIULIO MASTROGIANNI SRL

Netto a Pagare

Data Consegna Richiesta 21/03/2023

Sales Org **MONTENEGRO**  
SPRINT DIVISION

Data Ordine 11/03/2023

Agente **consultenti PwC**

Conferma Ordine Modifica Testata Ordine Clona Ordine Stampa Ordine Annulla Ordine Crea Caso Aggiungi Note

In Revisione In Trasferimento Registrato in SAP Blocco Consegna

Blocco Amministrativo In Trasferimento Registrato in SAP Blocco Consegna

Quantità Totali 0

Quantità Unitarie Totali 0

Totale Litri Ordine 0

Totale Cartoni Ordine 0

Aggiorna

Dettagli Testata **Inserisci Righe** Righe Ordine Condizioni Commerciali Attività & Chatting Blocchi da approvare Elenco Blocchi Correlati Storico Ordine

**Gestione Ordine**

Q amaro

POS: no X Omaggio: no X

- AMARO 23%V 100cl X6 BV17 - 0001406 - 08000330014069
- AMARO 23%V 150cl X1 V.N. BV17 - 0001106 - 08000330011068
- AMARO 23%V 150cl X6 BV17 - 0001104 - 08000330011044
- AMARO 23%V 150cl X6 BV17 - 0001104 - 08000330011044
- AMARO 23%V 150cl X6 V.N. BV17 - 0001102 - 08000330011020
- AMARO 23%V 5cl X60 2020 - 0001942 - 18000330019429
- AMARO 23%V 70cl X8 BOX NAT21 - 0001178 - 08000330011785
- AMARO 23%V 70cl X8 BV17 - 0001006 - 08000330010061
- AMARO 23%V 70cl X8 DRP BV17 - 0001008 - 08000330010085
- AMARO 23%V 70cl X8 TAG BV17 - 0001024 - 08000330010245

Figura 3.8 La visualizzazione di un ordine all'interno di Salesforce

### 3.3.2.2 Risultati

Tramite le interviste è stato analizzato l'impatto dell'adozione del CRM sulle prestazioni, in relazione al sistema utilizzato precedentemente, che consisteva in un applicativo (SM1), volto unicamente all'inserimento degli ordini. Effettuare le interviste per ogni divisione e canale in cui opera Gruppo Montenegro ha reso possibile analizzare l'effetto del CRM in maniera complessiva, in quanto ogni divisione, come vedremo, presenta esigenze che in alcuni casi sono diverse rispetto alle altre: l'adozione di un sistema comune per tutta l'impresa deve, quindi, essere in grado di mitigare questo trade-off.

Dalle interviste è emerso che Salesforce viene utilizzato da tutte le divisioni quotidianamente. In particolare, è stato affermato che: "l'obiettivo è quello di avere, a tendere, un'unica piattaforma che ci darà possibilità di svolgere tutte le fasi del nostro lavoro", *KAM*.

A livello di riduzione dei tempi di ricerca per le informazioni sui clienti e di vendita, il pensiero comune è che il sistema snellisca questo processo, soprattutto grazie all'ausilio dei filtri e delle list view<sup>8</sup>:

"Una volta capito il funzionamento della ricerca e dei filtri, e anche grazie alla reportistica, la ricerca delle informazioni è stato migliorato molto. Il passaggio dal vecchio al nuovo è stato critico perché non tutti hanno vocazione alle novità, però, in generale, è stato un passo in avanti rispetto al sistema precedente. È importantissimo poter aver a sistema tutte le informazioni della storia del cliente in quanto permette di snellire il processo di ricerca delle informazioni", *Direttore Rete Sell-in Food*.

"Grazie soprattutto ai filtri e alle list view personalizzabili, riesco a trovare le informazioni in un battito di ciglia: i filtri ci permettono di individuare immediatamente le informazioni che ci servono", *KAM*.

Il KAM ha, inoltre, fornito alcuni esempi pratici su come il sistema semplifichi la ricerca delle informazioni:

---

<sup>8</sup> Le list view, in italiano "visualizzazioni ad elenco", permettono di creare in piattaforma elenchi personalizzati di record in base a filtri impostati a propria scelta. Ad esempio, dalla lista di tutti i clienti, è possibile creare una list view filtrata per provincia, andando a visualizzare tutti i clienti presenti in quella/e di interesse.

**Esempio 1:** “Se mi arriva una contestazione da parte di un cliente per, ad esempio, una mancata scontistica applicata su un ordine, adesso inserendo il numero ordine del cliente nella barra di ricerca, Salesforce lo trova subito e ho tutte le informazioni che mi servono su tutti i suoi ordini. Entrando poi nel dettaglio dell’ordine posso verificare a livello di ogni riga le condizioni economiche applicate e verificare se tutte le scontistiche sono state applicate correttamente o meno. Con SM1, invece, era molto più complesso, in quanto dovevo andare sul cliente, retrodatare la date e infine rapportarle al numero d’ordine”, *KAM*.

**Esempio 2:** “La gestione dei correlati è fondamentale per la gestione amministrativa, come per la creazione della proforma tramite stampa ordine, che viene generata direttamente all’interno dell’ordine e mi permette di averla subito a portata di mano”, *KAM*.

Relativamente al tema della resistenza al cambiamento, le seguenti affermazioni fornite durante le interviste risultano emblematiche:

“Mi ero ripromesso di partire con la mente sgombra: non volevo partire con l'inquinamento del vecchio strumento ma fare una sorta di reset per costruire qualcosa di nuovo e migliore”, *Direttore Rete Sell-in Food*.

“Dopo un periodo iniziale di rodaggio vedo che tutti i colleghi hanno capito la novità, vista inizialmente da qualcuno come un ostacolo in quanto legato al precedente modus operandi, e hanno ora fugato ogni dubbio”, *KAM*.

“C’è stato bisogno di far capire ai colleghi che il vecchio strumento non esisteva più, e far loro cambiare mentalità”, *Direttore Rete Sell-in Food*.

Per quanto riguarda la possibilità, grazie al CRM, di individuare nuove opportunità di vendita, le risposte non sono state unanimi, con una netta differenza tra il canale Spirits On-Trade e Spirits Off-trade. Infatti, per quanto riguarda il canale Off-Trade, è emerso che Salesforce aiuta ad avere una tracciabilità del cliente e, quindi, permette di focalizzare lo studio col cliente e valutarne le opportunità. Tuttavia, queste opportunità vanno valutate attentamente dal KAM e un ruolo chiave è dato dalla sinergia tra KAM e cliente. Inoltre, è stato affermato che “il mondo On-Trade orienta

il consumatore finale, quindi il cliente e di conseguenza noi [KAM] nella proposta: la tendenza viene creata nel mondo On-Trade e il mondo GDO segue i trend. Abbiamo addirittura scoperto che la costruzione di un brand, ancor prima della pubblicità televisiva, deve passare per il mondo On-Trade”, *KAM*.

Da questa analisi risulta evidente come il canale On-Trade giochi un ruolo chiave nell’espansione e, quindi, nel successo di un brand/prodotto. Dall’intervista effettuata con l’Area Manager On-Trade è risultato che la reportistica, grazie al fatto che rende possibile visualizzare l’ordinato per ogni cliente, permette di analizzare e valutare nuove opportunità di vendita. Questo “ci permette di visualizzare sia l’andamento delle vendite dei nostri prodotti, sia di proporre ai nostri clienti nuovi prodotti che non ordinano attualmente”, *Area Manager Spirits On-Trade*.

Da queste affermazioni risulta chiaro come il CRM giochi un ruolo chiave per l’individuazione di nuove opportunità di vendita nel canale On-Trade, che si potrebbero riflettere sul canale Off-Trade, nel caso in cui il prodotto riscuota un discreto successo.

Per quanto riguarda la divisione Food, invece, l’introduzione della Retail Execution giocherà un ruolo chiave per l’individuazione di nuove opportunità di vendita, in quanto permetterà di fotografare la situazione di ogni cliente e analizzarla, per poter pensare a un piano di sviluppo dell’assortimento per lo specifico cliente.

A livello di produttività, i risultati si discostano leggermente tra divisione Food e Spirits. Per la divisione Food, è stato rilevato, infatti, un leggero rallentamento nell’attività di inserimento ordine. Questo è dovuto al fatto che gli ordini per questa divisione sono composti da un grande numero di righe e digitare ogni volta il nome o il codice del prodotto risulta abbastanza oneroso (anche la funzionalità dei preferiti, che verrà esposta successivamente, non risultata sufficiente per ottimizzare il processo). Tuttavia, sono stati riscontrati vantaggi quali una reportistica efficiente ed efficace e la possibilità di analisi delle fotografie degli assortimenti del cliente (tramite la funzionalità della Retail Execution).

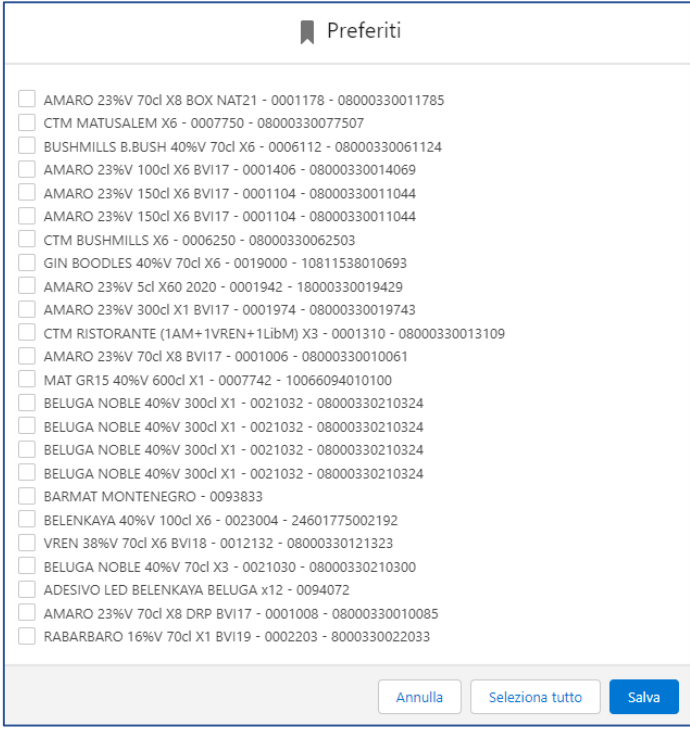
“Complessivamente, nonostante un leggero rallentamento delle attività, ho una serie di benefici che portano il sistema ad aver migliorato la produttività”, *Direttore Rete Sell-in Food*.

Per la divisione Spirits, invece, sono stati rilevati miglioramenti consistenti sulla produttività, con particolare apprezzamento verso l'immediatezza, la facilità d'utilizzo e la presenza di funzionalità di semplificazione del lavoro. Un esempio è la funzionalità dei preferiti, mostrata in figura 3.9, che, in fase di inserimento righe, mostra un sotto-assortimento del cliente con le venti referenze più ordinate.

“Flaggando i prodotti nei preferiti, senza bisogno di ricercare manualmente le referenze, in un attimo carico l'ordine”, *KAM*.

Tramite l'intervista all'Area Manager, è stata inoltre analizzata la produttività del proprio team di agenti ed è emerso che il miglioramento dipende molto dall'attitudine al cambiamento e dall'accettazione della nuova tecnologia.

“Ci sono stati casi in cui qualcuno ha manifestato la propria paura di cambiare il vecchio sistema con il nuovo. Oggettivamente Salesforce è più fruibile come sistema, ma bisogna saperlo usare. È per questo che è necessario entrare nella nuova ottica del sistema: la chiave è un cambio di mindset per abbandonare il vecchio e abbracciare il nuovo”, *Area Manager Spirits On-Trade*.



Preferiti

- AMARO 23%V 70cl X8 BOX NAT21 - 0001178 - 08000330011785
- CTM MATUSALEM X6 - 0007750 - 08000330077507
- BUSHMILLS B.BUSH 40%V 70cl X6 - 0006112 - 08000330061124
- AMARO 23%V 100cl X6 BV117 - 0001406 - 08000330014069
- AMARO 23%V 150cl X6 BV117 - 0001104 - 08000330011044
- AMARO 23%V 150cl X6 BV117 - 0001104 - 08000330011044
- CTM BUSHMILLS X6 - 0006250 - 08000330062503
- GIN BODDLES 40%V 70cl X6 - 0019000 - 10811538010693
- AMARO 23%V 5cl X60 2020 - 0001942 - 18000330019429
- AMARO 23%V 300cl X1 BV117 - 0001974 - 08000330019743
- CTM RISTORANTE (1AM+1VREN+1LibM) X3 - 0001310 - 08000330013109
- AMARO 23%V 70cl X8 BV117 - 0001006 - 08000330010061
- MAT GR15 40%V 600cl X1 - 0007742 - 10066094010100
- BELUGA NOBLE 40%V 300cl X1 - 0021032 - 08000330210324
- BELUGA NOBLE 40%V 300cl X1 - 0021032 - 08000330210324
- BELUGA NOBLE 40%V 300cl X1 - 0021032 - 08000330210324
- BELUGA NOBLE 40%V 300cl X1 - 0021032 - 08000330210324
- BARMAT MONTENEGRO - 0093833
- BELENKAYA 40%V 100cl X6 - 0023004 - 24601775002192
- VREN 38%V 70cl X6 BV118 - 0012132 - 08000330121323
- BELUGA NOBLE 40%V 70cl X3 - 0021030 - 08000330210300
- ADESIVO LED BELENKAYA BELUGA x12 - 0094072
- AMARO 23%V 70cl X8 DRP BV117 - 0001008 - 08000330010085
- RABARBARO 16%V 70cl X1 BV119 - 0002203 - 8000330022033

Annulla   Seleziona tutto   Salva

**Figura 3.9** La funzionalità dei preferiti



Figura 3.10 Dashboard "Ordini"

La reportistica è stata valutata da tutti gli intervistati come il vero valore aggiunto del sistema, che permette di monitorare real-time tutte le metriche di interesse. In particolare, i KPI più utilizzati sono quelli sulle vendite, sull'ordinato (per cliente e per classe marketing) e sul partitario del cliente (dare-avere), che aiutano a tenere traccia della situazione di ogni cliente. Alcuni report presenti nella dashboard "Ordini" sono mostrati nella figura 3.10.

Inoltre, la reportistica viene utilizzata come strumento per tracciare tutte le informazioni del cliente in modo tale da visionarle al momento delle visite, in modo tale da poter essere sempre aggiornati sulla situazione di tutti i clienti.

"La reportistica mi permette di essere molto più efficiente nel reperimento delle informazioni e, di conseguenza, molto più preparato nei confronti del cliente. Alcuni clienti hanno dimostrato apprezzamento del fatto di fornirgli in brevissimi tempi dati e risposte sempre aggiornati", *KAM*.

Quest'ultimo aspetto evidenzia come l'adozione del CRM abbia un impatto positivo sul network dei clienti, consolidando la fidelizzazione, aspetto di vitale importanza per la figura del KAM.

Secondi gli intervistati, i maggiori difetti del precedente sistema erano dovuti al fatto che fosse un sistema chiuso e volto unicamente all'inserimento dell'ordine e limitato all'uso da desktop (se con Salesforce gli utenti possono svolgere il lavoro anche tramite App mobile, con il sistema precedente questo non era possibile). Ulteriori caratteristiche ritenute come plus del CRM sono la possibilità di una rielaborazione oculata dei dati in report e dashboard specifiche, ritenute utilissime per ricavare insight, e la possibilità di avere un sistema sviluppabile nel tempo.

"Prima, per controllare ad esempio la disponibilità di prodotti, andavano effettuate estrapolazioni con vari strumenti. Adesso tramite la reportistica è direttamente il sistema che mi fornisce il dato real-time senza alcuna operazione da dover fare", *Area Manager Spirits On-Trade*.

Infine, il percorso di analisi si è dimostrato utile per tutti e tre gli intervistati in quanto ha permesso di conoscere il funzionamento della piattaforma in anteprima e, quindi, di avere la possibilità di poter individuare come le proprie esigenze si sarebbero potute trasformare in funzionalità all'interno della piattaforma.

### 3.3.3 Marketing

#### 3.3.3.1 Processo

Il processo principale svolto dal marketing all'interno del CRM è la gestione delle attività in-store, ovvero l'organizzazione e il monitoraggio delle campagne di marketing volte a ingaggiare il consumatore finale, in modo tale da pubblicizzare e/o stimolare l'acquisto dei prodotti dei vari brand dell'azienda tramite degustazioni, distribuzione gadget o distribuzione buoni sconto. Attualmente il processo viene gestito per il solo canale Off-Trade, ma si prevede, a tendere, di renderlo disponibile anche per il canale On-Trade, in modo tale da organizzare tutte le iniziative di marketing all'interno della piattaforma.

All'interno di Salesforce, quindi, il marketing ha la possibilità di creare le campagne, monitorarne lo sviluppo e le metriche più importanti, come l'avanzamento del budget pianificato, basato sulle giornate hostess. Una volta create, i KAM hanno accesso alle campagne e hanno la possibilità di organizzare eventi per i propri clienti. La realizzazione degli eventi viene affidata ad agenzie esterne, a cui è stato dato l'accesso in piattaforma. Le agenzie, quindi, hanno la possibilità di visualizzare su Salesforce gli eventi a loro assegnati e si occuperanno personalmente della fase di rendicontazione, che verrà spiegata in seguito. Nella figura 3.11 è mostrato un esempio di una campagna di marketing:

- Nella sezione superiore, evidenziata in rosso, sono presenti le informazioni più importanti della campagna;
- Nella sezione centrale, evidenziata in verde, è possibile vedere tutte le informazioni di dettaglio della campagna;
- Nella sezione evidenziata in blu è possibile visualizzare i vari "Tab", con i quali si possono visualizzare tutte le informazioni correlate alla campagna stessa, come, ad esempio, tutti gli eventi organizzati per la campagna all'interno del Tab "Eventi".
- Infine, in alto a destra, sono presenti i pulsanti con i quali è possibile effettuare determinate azioni all'interno della campagna. Ad esempio, con il pulsante "Crea Nuovo Evento", i KAM possono andare ad organizzare e pianificare eventi per i propri clienti.



Sandbox: QA

Cerca...

Eventi in Store ▾ Materiali in Dotazione ▾ Rendicontazione Eventi ▾ Cruscotti digitali ▾ Clienti ▾

Campagne ▾ Campagne ▾

Campagna **SELECT**

Date iniziale	Data finale	Sales Org	Stato	Tipologia
01/01/2023	30/04/2023	Montenegro	In Corso	Dedicata

Condividilo Aggiungi Materiali in Dotazione Crea Nuovo Evento

Completata

In Corso

Contrassegna Stato come Completato/a

**Dettagli** Eventi Materiali in Dotazione Conferma Eventi Allegati

Informazioni Campagna

Nome campagna	SELECT	Titolare campagna	consulenti_PVC
Stato	In Corso	Data iniziale	01/01/2023
Agenzia dedicata	Agenzia di Test	Data finale	30/04/2023
Sales Org	Montenegro	Tipologia	Dedicata
Brand	Select		

Pianificazione

Giornate Hostess Pianificate	200	Mechanica di Ingegaggio	Degustazione/Distribuzione gadget
Giornate Hostess Confermate	5		
Giornate Hostess Rimanenti	195		

Figura 3.11 La visualizzazione di una campagna di marketing all'interno di Salesforce

Nel momento in cui un KAM decide di organizzare un nuovo evento e cliccherà il pulsante, gli si presenterà la schermata mostrata in figura 3.12, che lo guiderà nell'inserimento delle informazioni chiave, come la scelta del cliente per il quale creare l'evento.

**Figura 3.12 Creazione di un nuovo evento all'interno di una campagna**

Durante l'evento, le agenzie raccolgono le numeriche di interesse, come il numero di prodotti venduti, e si occuperanno personalmente della fase di rendicontazione, tramite il caricamento in piattaforma di un file .csv con i dati raccolti.

### 3.3.3.2 Risultati

Tramite l'intervista è stato analizzato l'impatto dell'adozione del CRM sulle prestazioni, in relazione al sistema utilizzato precedentemente, che consisteva nell'utilizzo di un foglio Excel in cui le varie funzioni avevano i seguenti compiti:

- Il marketing si occupava di organizzare le campagne e della fase di rendicontazione, sulla base di un ulteriore Excel inviato loro dalle agenzie a seguito della realizzazione dell'evento;

- I KAM si occupavano dell'organizzazione degli eventi, che venivano comunicati al marketing, il quale si occupava dell'inserimento degli eventi all'interno dell'Excel;
- Le agenzie si occupavano della realizzazione dell'evento, della raccolta delle numeriche di interesse e della preparazione di un file Excel che veniva successivamente inoltrato al marketing.

Dall'intervista, è emerso che Salesforce viene utilizzato tutti i giorni, in quanto il processo di gestione delle attività in-store viene svolto completamente sul CRM.

A livello di pianificazione del lavoro è emerso che, prima di utilizzare il CRM, le agenzie avevano un file Excel personale che veniva successivamente inviato a Gruppo Montenegro, il che comportava una serie di passaggi che risultavano onerosi e superflui.

“Il fatto di rendere disponibile il sistema alle agenzie porta un salto di qualità in quanto l'integrazione dei dati, prima fatta manualmente da me da un Excel ad un altro, viene fatta automaticamente dal sistema, rendendo disponibili tutti i dati real-time integrati tramite le dashboard. Anche per le agenzie, vedere la reportistica, aiuta a monitorare le performance e avere un terreno comune per visualizzare le attività fatte”, *Trade Marketing Specialist*.

Anche per la forza vendita, pianificare gli eventi in un Excel non risultava ottimale: “Pianificare le giornate hostess con la piattaforma al posto della gestione tramite Excel è un grande vantaggio”, *KAM*.

Nell'intervista è stato affermato che le dashboard, mostrate nelle figure sottostanti, rispettivamente la 3.13 dedicata alle agenzie e la 3.14 dedicata al marketing, aiutano a tener traccia del proprio lavoro, in particolare per quanto riguarda:

1. **consuntivazione attività:** “Prima, integrare i dati dall'Excel delle agenzie all'Excel aziendale era un lavoraccio. Grazie a Salesforce avere sott'occhio costantemente tutte le attività svolte, sempre aggiornato e senza bisogno di interventi mi dimezza se non di più i tempi di rendicontazione delle attività”, *Trade Marketing Specialist*;

2. **analizzare le performance dei singoli eventi** “permette di capire quali attività sono più efficaci per generare customer engagement e capire quali mi danno più ritorno economico anche in base alla tipologia”, *Trade Marketing Specialist*.



Figura 3.13 Dashboard “Campagne – Agenzie”



Figura 3.14 Dashboard “Campagne – Marketing”

A livello di miglioramento rispetto al sistema precedente i vantaggi maggiori si riflettono nella consuntivazione delle attività e nel controllo dell'avanzamento del budget, che “mi permette di tenere sott'occhio continuamente il mio lavoro senza alcun intervento manuale, rispetto al file Excel, che creava tantissimi problemi dal punto di vista di errore umano e di confusione nella gestione del dato, che veniva a volte anche erroneamente sovrascritto se si lavorava in parallelo”, *Trade Marketing Specialist*.

Infine, il percorso di analisi è risultato utile, in quanto, a partire dalle esigenze del team, ha permesso di trasformarle in requisiti del sistema.

“Lavorare alla vecchia maniera mentre vedevo come Salesforce avrebbe funzionato, ha permesso di capire come i limiti del sistema potevano essere portati come miglioramenti sul CRM”, *Trade Marketing Specialist*.

### 3.3.4 Customer Service

#### 3.3.4.1 Processo

Il processo principale svolto dal customer service all'interno del CRM è la risoluzione dei Casi<sup>9</sup> legati ai clienti e agli ordini. Tramite il CRM, quindi, vengono gestite tutte le richieste che vengono create dalla forza vendita per conto del cliente.

All'interno di Salesforce, quindi, il customer service monitora i vari casi aperti, li prende in carico e li lavora in modo tale da trovare una soluzione ad essi. A differenza dalle altre funzioni aziendali, che utilizzano principalmente la reportistica come strumento di monitoraggio delle proprie metriche di interesse, il customer service la utilizza a supporto della propria operatività. Tramite appositi report, infatti, gli utenti hanno la possibilità di visualizzare quanti e quali casi sono stati aperti e sono da gestire, con alcune informazioni chiave. Inoltre, hanno la possibilità di utilizzare i link direttamente all'interno dei report per visualizzare il caso di interesse che hanno intenzione di prendere in carico, come mostrato nella figura 3.15 nel report “Casi Aperti collegati agli Ordini”: i valori evidenziati in blu rappresentano link ipertestuali

---

<sup>9</sup> Con Case (Casi in italiano), all'interno di Salesforce, si intende una qualsiasi richiesta, domanda o problema da risolvere in relazione a un cliente o ad un ordine.

che reindirizzano all'interno del caso (tramite la voce "Case Number") o dell'ordine (tramite la voce "Ordine") di interesse.



Figura 3.15 Dashboard "Casi"

Sandbox OA

Service - UAT    Pagina iniziale    Casi

Cerca...    00001520

Caso **00001520**

Stato: Nuovo    Tipo: Data di Consegna Errata    Dettaglio Tipologia: Utente    Oggetto: Anticipo data consegna    Data/ora apertura: 18/03/2023, 17:47

In Lavorazione    In Pausa    Scalato    Chiuso

**Ordine**

Numero ordine: 00004304  
 Sales Org: **MONTENEGRO**  
 Netto a Pagare: 734.82 €  
 Agente: Consulenti PwC

Stato: Blocco Commerciale  
 Data Consegna Richiesta: 27/03/2023  
 Destinatario Mercè Cliente: GIULIO MASTROGIOVANNI SRL  
 Capirova: consulenti PwC

**Dettagli**    Correlato    History

Informazione caso

Numero caso: 00001520    Titolo caso: Consulenti PwC2  
 Nome account: GIULIO MASTROGIOVANNI SRL    Nome referente:  
 Retail Store: GIULIO MASTROGIOVANNI SRL    Telefono referente:

File (0)

Attività

Carica file    O rilascia file

Registra u...    Nuova Task    Post    Crea Caso...

Figura 3.16 La visualizzazione di un caso all'interno di Salesforce



Nella figura 3.16 è mostrato un esempio di un caso:

- Nella sezione superiore, evidenziata in rosso, sono presenti le informazioni più importanti del caso;
- Nella sezione centrale, evidenziata in verde, è possibile vedere tutte le informazioni dell'ordine collegato al caso;
- Nella sezione evidenziata inferiore, evidenziata in blu, è possibile visualizzare le informazioni di dettaglio del caso;
- Infine, nella sezione evidenziata in giallo, è mostrato lo stato di avanzamento del caso. Una volta preso in carico, lo stato verrà impostato su "In Lavorazione". Se risultasse necessario l'intervento di altri uffici, lo stato verrà posto in stato "Scalato" e assegnato all'ufficio di competenza (come, ad esempio, il Credito o la Logistica). Una volta risolto, il caso verrà posto in stato "Chiuso".

#### 3.3.4.2 Risultati

Tramite l'intervista è stato analizzato l'impatto dell'adozione del CRM sulle prestazioni, in relazione al sistema utilizzato precedentemente, che consisteva nell'utilizzo di mail e telefonate da parte della forza vendita per richiedere il supporto del customer service. È stato deciso di introdurre la funzionalità dei Case all'interno della piattaforma in modo tale da avere un repository comune con tutte le informazioni su clienti e sugli ordini, e ottenere, quindi, una maggiore tracciabilità del servizio. Questo risulta fondamentale per evitare comunicazioni laterali e la possibile perdita delle informazioni, che avveniva spesso a causa dell'utilizzo di telefonate e mail, mentre con il CRM viene completamente eliminato.

Dall'intervista è emerso che il CRM viene utilizzato quotidianamente da tutto il team del customer service.

Per quanto riguarda la riduzione dei tempi di ricerca delle informazioni dei clienti, a livello di tempistiche non sono stati rilevati significativi miglioramenti, mentre il vero vantaggio risulta quello di avere a disposizione tutte le informazioni sui clienti all'interno di un sistema unico, che permette di analizzare a fondo ogni dato.

“La bellezza di Salesforce è che con i cruscotti permette di andare in drill-down su ogni singola informazione, ad esempio per vedere quanti e quali ordini risultano bloccati oppure quanti case devono essere risolti”, *Customer Service Manager*.

A livello di produttività, intesa come riduzione dei tempi di risoluzione dei Case, non sono stati riscontrati grandi miglioramenti.

“Ad oggi la produttività è rimasta inalterata, e questo lo vediamo dalle numeriche degli ordini bloccati, che è rimasto inalterato a prima”, *Customer Service Manager*.

Tuttavia, è stato segnalato come miglioramento la possibilità di tenere traccia in tempo reale del proprio lavoro grazie alla reportistica, con le informazioni disponibili anche da telefono o tablet tramite l’App mobile.

Nell’intervista è stato affermato che le dashboard, inoltre, permettono un monitoraggio costante dell’operatività, grazie a informazioni immediate e puntuali che indirizzano direttamente verso il Case da lavorare. Le metriche più utili sono quelle relative alle numeriche e motivazioni relative a:

- Ordini bloccati;
- Casi aperti, con aggregazione per cliente;
- Numero di ordini per SKU, in modo da monitorare possibili anche un possibile impatto su rotture di stock.

La reportistica è stata segnalata, infatti, come la caratteristica del sistema maggiormente apprezzata.

“La reportistica è la caratteristica che ci agevola di più, grazie ad una navigazione agevole tramite più punti di accesso a partire dai report, come la relazione presente tra ordini, clienti e casi”, *Customer Service Manager*.

Infine, anche in questo caso, come per le altre funzioni aziendali, il percorso di analisi è risultato utile per costruire una piattaforma che rispondesse correttamente alle esigenze del team.

“Il vero successo è stato, nonostante i molti sistemi rinnovati e introdotti e le relative difficoltà dovute a questi cambiamenti globali, non andare mai ad intaccare il servizio al cliente, che non ha avuto grosse problematiche”, *Customer Service Manager*

### 3.3.5 Collaborazione

Un aspetto importantissimo del CRM è la capacità di collaborare all'interno della piattaforma, grazie alla presenza di tutti i dati all'interno di un repository comune a tutte le funzioni aziendali per abbattere i data silos. In uno studio del 2022, Giovannetti et al. hanno dimostrato come, tramite l'utilizzo del CRM, la collaborazione tra le funzioni marketing e vendite migliori, permettendo così di avere una visione più ampia sull'operatività aziendale in modo tale da concordare, e, auspicabilmente, raggiungere successivamente obiettivi comuni.

Nel presente studio è stata analizzato l'impatto del CRM sulla collaborazione all'interno di Gruppo Montenegro, sia a livello interfunzionale che intrafunzionale. I risultati delle interviste hanno visto tutti gli utenti concordi nell'affermare che Salesforce permette loro di essere più collaborativi, grazie soprattutto alla riduzione delle tempistiche di comunicazione, dovute all'immediatezza del CRM.

Di seguito vengono proposte le testimonianze più significative degli intervistati in relazione al tema della collaborazione:

“Abbiamo ridotto le perdite di tempo nella comunicazione, soprattutto con le agenzie. Inoltre, poter pianificare le attività in modo autonomo da parte della forza vendita senza più dover trovare approvazione e passare per l'Excel è molto utile, in quanto efficientia il nostro lavoro”, *Trade Marketing Specialist*.

“Prima per comunicare all'interno del nostro team e con il customer service utilizzavamo le mail, ma grazie a Salesforce riusciamo ad avere in un unico posto il modo di comunicare. Viene evitato così passaggio di dover utilizzare in parallelo la piattaforma e le mail, ottimizzando il nostro lavoro”, *Area Manager Spirits On-Trade*.

“Salesforce ha eliminato mail e comunicazioni laterali e ci permette di gestire tutto tramite i casi e le chat interne. L'importanza di un percorso di change management e di mindset è fondamentale per poter sfruttare appieno le funzionalità del sistema”, *Direttore Rete Sell-in Food*.

“La collaborazione sta migliorando perché grazie al CRM tracciamo con i casi le emissioni di servizio. Tuttavia, il processo non è ancora completato perché ci sono ancora tante mail o telefonate che vengono utilizzate per richiedere assistenza e questo

è dovuto ad un processo di change management culturale che deve abbracciare tutta l'azienda. Il trade-off e-mail/casi ad oggi inizia a migliorare, ma l'obiettivo deve essere quello di avere la totalità di segnalazioni gestite all'interno del CRM", *Customer Service Manager*.

## 3.4 Discussioni

### 3.4.1 Implicazioni teoriche

Il presente studio si era posto l'obiettivo di verificare l'applicabilità dei risultati degli studi precedenti in un contesto di trasformazione digitale nel mercato Retail Food & Beverage. In accordo con gli studi analizzati, è stato dimostrato come, anche per questo settore, il successo del CRM, e il conseguente impatto positivo sulle performance degli utenti e dell'organizzazione, sia dovuto sia a fattori interni (come l'orientamento al cliente e la capacità organizzativa) che esterni (come la turbolenza tecnologica). In questo caso, come dimostrato dai risultati delle interviste, il fattore chiave per il successo del CRM è stato il supporto da parte della leadership per diffondere in tutta l'azienda una vera e propria cultura del CRM.

Un ulteriore argomento poco studiato in letteratura, ma che è affiorato dalle interviste con il team IT, è l'affidamento ad un partner per l'implementazione del CRM. Gruppo Montenegro, a livello di risorse e di expertise tecnologica, non sarebbe stato in grado di sviluppare da solo l'applicativo. È per questo motivo che ha deciso di affidarsi ad un partner tecnologico, ovvero PwC, in grado di supportare l'azienda nella scelta della soluzione migliore, individuata in Salesforce, e nella successiva implementazione. Il successo del sistema, quindi, pone le basi, oltre ai fattori analizzati in precedenza, anche su una attenta analisi e scelta di un valido partner tecnologico.

“Avere un unico partner tecnologico è fondamentale in quanto in tutti gli stream progettuali ci stiamo affidando a PwC, in grado di supportarci durante tutto il Digital Transformation Journey”, *IT Business Expert*.

### 3.4.1 Implicazioni manageriali

Lo studio si era posto l'obiettivo di analizzare l'impatto del CRM sulle prestazioni di tre funzioni aziendali. A seguito dei risultati presentati, nonostante alcune naturali discrepanze dovute alle esigenze differenti tra funzioni aziendali o tra divisioni all'interno della funzione vendite, è possibile concludere che il CRM ha avuto un impatto positivo per tutta l'impresa.

Il caso Gruppo Montenegro si può, quindi, ritenere un esempio di successo di come il CRM abbia permesso di migliorare la produttività, l'efficienza e la collaborazione all'interno dell'azienda. L'ambizioso obiettivo finale del progetto di Gruppo Montenegro è quello di rendere gli utenti "empowered by data" (*IT Business Expert*) grazie al CRM, ovvero di essere in grado, tramite la SFA e la trasformazione dei dati in informazioni utili e "tangibili", di favorire un approccio di data-driven decision making. Dai risultati è emerso come la reportistica e le dashboard di Salesforce siano uno strumento utilissimo per gli utenti.

La sfida sarà quella di estendere ulteriormente le funzionalità del sistema, in modo tale da supportare l'operatività degli utenti. In questo modo sarà possibile limitarne le attività ripetitive e renderli in grado di focalizzare maggiormente il proprio lavoro su uno studio analitico delle metriche di interesse e di studiare soluzioni migliorative per la gestione del cliente.

Dalle dichiarazioni fornite dagli utenti è emerso un altro tema importantissimo, ovvero quello della resistenza al cambiamento. La teoria più accreditata in questo ambito è quella del Technology Acceptance Model (TAM), sviluppata da Davis nel 1989. Secondo il TAM, applicato al CRM da Avlonitis & Panagopoulos in uno studio del 2005, esiste una serie di fattori che portano all'accettazione e all'uso di una tecnologia:

- **Fattori Sociali:** Lavorare in un contesto in cui la maggior parte dei colleghi utilizza il sistema, avrà un impatto sulla percezione d'utilità e della facilità d'uso del sistema. Infatti, è stato constatato che quando la maggior parte dei colleghi ha adottato il CRM, è stato possibile ridurre i tempi di apprendimento (Jones et al., 2013). In questo senso, la scelta di Gruppo Montenegro di estendere l'uso del CRM a tutti gli utenti di tre funzioni aziendali, favorisce il fenomeno dell'apprendimento sociale;

- **Fattori Organizzativi:** Secondo Avlonitis & Panagopoulos (2005), la partecipazione degli utenti al processo di implementazione del CRM ed una adeguata formazione aiutano a comprendere meglio il sistema e i vantaggi che si otterranno dal suo utilizzo. Inoltre, gli utenti che fanno parte del percorso di analisi e di implementazione “si sentiranno, almeno in una certa misura, proprietari di questo cambiamento. Questi sentimenti di appartenenza aumenteranno la probabilità che i venditori utilizzino il sistema” (Avlonitis & Panagopoulos, 2005, p.358).

Gruppo Montenegro ha effettuato, prima del go-live del sistema, sessioni dedicate di formazione a tutti gli utenti, che hanno permesso di facilitarne l'utilizzo. Inoltre, la scelta di selezionare diversi utenti per la parte di analisi e di implementazione ha sicuramente generato in questi un senso di appartenenza al sistema, rendendoli veri e propri artefici della cultura CRM all'interno dell'azienda;

- **Fattori Individuali:** Le caratteristiche individuali hanno un effetto significativo sul modo in cui le persone percepiscono un nuovo sistema informativo. Saranno maggiormente disposti ad accettare il sistema coloro che dimostrano convinzioni positive sull'utilizzo della tecnologia CRM (Jones et al., 2013).

Per favorire l'adozione di una nuova tecnologia in un contesto di trasformazione digitale, la leadership e le figure manageriali devono spingere verso un vero e proprio disapprendimento cognitivo della routine precedente, che può ostacolare l'assimilazione di nuovi modi di lavorare (Tsang & Zahra, 2008). L'introduzione di nuove tecnologie, infatti, non avrà successo se gli utenti continueranno a fare affidamento su conoscenze che sono obsolete nel nuovo ambiente digitale (Mattila et al., 2021).

Dalle interviste è emerso come il supporto da parte della leadership di Gruppo Montenegro ha giocato, e gioca tuttora, un ruolo fondamentale verso la costruzione di una cultura organizzativa volta a disegnare una strategia customer-oriented efficace tramite l'utilizzo del CRM.

Infine, il percorso di digitalizzazione di un'azienda non deve fermarsi ad una singola “milestone”, ma deve puntare a un miglioramento continuo di tutta l'impresa. È per

questo che il Digital Transformation Journey di Gruppo Montenegro è stato definito come un “endless journey” (*IT Business Expert*), ovvero un percorso che deve continuare con l’individuazione di aree in cui si hanno margini di miglioramento o in cui scommettere per innovare l’azienda e il mercato. In tal senso, come sviluppi futuri del CRM, nel breve termine Gruppo Montenegro intende introdurre la funzionalità della Retail Execution, e, nel lungo termine, vuole estendere l’utilizzo di Salesforce a livello internazionale tramite un progetto denominato “Portale Distributori”. Quest’ultimo prevede di introdurre all’interno del CRM un portale B2B, tramite il quale i distributori esteri saranno in grado di caricare ordini, effettuare forecasting e visualizzare reportistica per snellire le fasi di consegna e supporto da parte del customer service. L’obiettivo di questo stream progettuale è quello di estendere i benefici del CRM al mercato globale, in modo tale da favorire la collaborazione tra i distributori esteri e Gruppo Montenegro per consentire di migliorare la fidelizzazione e il customer value, tramite un approccio al CRM definito omnichannel (Lazaris & Vrechopoulos, 2014).





## *Conclusioni*

Grazie alla presente tesi, è stato possibile studiare l'impatto del CRM nel B2B in un contesto di trasformazione digitale in un settore, quello del Retail Food & Beverage in cui opera Gruppo Montenegro, poco studiato finora in letteratura.

In particolare, sono stati inizialmente esaminati due eventi che, secondo diversi studi, hanno fortemente accelerato il processo di transizione digitale delle aziende, ovvero la pandemia di Covid-19 e il PNRR. È stato, inoltre, analizzato lo stato dell'arte della trasformazione digitale in Italia tramite l'indice DESI, redatto annualmente dall'Unione Europea. In relazione all'Industry 4.0, sono state approfondite le tre tecnologie abilitanti più significative per il CRM: Cloud, Big Data and Analytics e Industrial Internet of Things.

Successivamente lo studio è stato focalizzato sul CRM, anche attraverso un'analisi della storia e dell'evoluzione di questo strumento tecnologico. In particolare, è stata analizzata, in relazione al CRM, la strategia customer-oriented, focalizzata verso un'attenzione particolare per il cliente, in modo tale da sviluppare strategie volte ad una gestione efficace ed efficiente delle relazioni con quest'ultimo. Sono stati quindi esaminati tre studi presenti in letteratura che si sono concentrati sull'analisi dell'impatto dell'adozione del CRM sulle prestazioni aziendali. Tali studi hanno dimostrato sia come l'adozione del CRM abbia un impatto positivo per tutta l'impresa, sia come il suo successo, prerogativa indispensabile affinché l'impatto sulle performance sia positivo, sia dovuto a fattori sia interni che esterni all'impresa.

Nel caso studio, è stato esaminato l'impatto dell'adozione di un CRM nel B2B in un contesto di trasformazione digitale. Alla luce dei risultati ottenuti e in accordo con gli studi precedenti, è possibile affermare come il CRM sia uno strumento che migliora le performance individuali e dell'impresa, agevolando quest'ultima in un percorso sia di digitalizzazione, sia di instaurazione di una cultura customer-oriented.

I limiti di questo studio sono relativi all'adozione di un campione di analisi relativamente piccolo che limita la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, l'analisi è stata effettuata solamente attraverso dati qualitativi, che non garantiscono una validità rigorosa dei risultati.

Questo studio può quindi fungere come punto di partenza per un'analisi più generale dell'impatto del CRM nel settore Retail B2B in un contesto di trasformazione digitale. Inoltre, gli studi futuri potranno concentrarsi su un'analisi non unicamente focalizzata sul CRM, ma cross-tecnologica, in modo tale da analizzare come il CRM interagisca e vada a creare sinergie con gli altri strumenti tecnologici adottati dalle imprese in un percorso di digital transformation.





## *Bibliografia*

- Agnihotri, R. (2021). From sales force automation to digital transformation: how social media, social CRM, and artificial intelligence technologies are influencing the sales process. In *A Research Agenda for Sales* (pp. 21–47). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975315.00009>
- Almada-Lobo, F. (2015). The Industry 4.0 revolution and the future of Manufacturing Execution Systems (MES). *Journal of Innovation Management*, 3(4), 16–21. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0003](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0003)
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 355–368. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2004.09.021>
- Beier, G., Ullrich, A., Niehoff, S., Reißig, M., & Habich, M. (2020). Industry 4.0: How it is defined from a sociotechnical perspective and how much sustainability it includes – A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120856. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.120856>
- Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. (2001). The semantic web. *Scientific American*, 284(5), 34–43. <https://www.jstor.org/stable/26059207>
- Bernoff, J., Cooperstein, D., de Lussanet, M., & and Corinne J. Madigan. (2011). Competitive Strategy in the Age of the Customer. *Forrester Report*. [http://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester\\_Age\\_of\\_Customer\\_Report.pdf](http://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf)
- Blackburn, S., Laberge, L., O’toole, C., & Schneider, J. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. *McKinsey Digital and Strategy & Corporate Finance Practices*.
- Braga, A. (2017). *Digital transformation* (1st ed.). Egea.

- Buyya, R., Yeo, C. S., Venugopal, S., Broberg, J., & Brandic, I. (2009). Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality for delivering computing as the 5th utility. *Future Generation Computer Systems*, 25(6), 599–616. <https://doi.org/10.1016/j.future.2008.12.001>
- Cabrucci, A., Accorsi, R., Bortolini, M., Guzzini, A., Nyffenegger, F., Pellegrini, M., & Saccani, C. (2022). An assessment methodology for IT management enterprise systems adoption in SMEs and Start-Ups. *Proceedings of the Summer School Francesco Turco*.
- Cannan, J., & H Hu. (2011). Human-machine interaction (HMI): A survey. *University of Essex*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=54640f3a02beb8a61cd59395b74a3f46506a748d>
- Chao, C. C., Jen, W. Y., Chi, Y. P., & Lin, B. (2007). Determining technology trends and forecasts of CRM through a historical review and bibliometric analysis of data from 1991 to 2005. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 4(4), 415–427. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2007.013154>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, 150, 437–450. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.06.033>
- Colicchia, C., & Strozzi, F. (2012). Supply chain risk management: A new methodology for a systematic literature review. *Supply Chain Management*, 17(4), 403–418. <https://doi.org/10.1108/13598541211246558/FULL/HTML>
- Corsaro, D., & D'Amico, V. (2022). How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(10), 2095–2115. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2021-0266/FULL/XML>
- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., & Sartor, M. (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*, 226, 107617. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2020.107617>

- Davis, F. D. (1989). Technology acceptance model: TAM. Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information Seeking Behavior and Technology Adoption, 205-219.
- de Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2015). What is big data? A consensual definition and a review of key research topics. *AIP Conference Proceedings*, 1644(1), 97. <https://doi.org/10.1063/1.4907823>
- Deloitte (2018), Report Italia 4.0: siamo pronti? Il percepito degli executive in merito agli impatti economici, tecnologici e sociali delle nuove tecnologie
- Deloitte Development LLC (Firm). (2020). The Fourth Industrial Revolution: at the intersection of readiness and responsibility.
- Driscoll, D. L. (2011). *Introduction to Primary Research: Observations, Surveys, and Interviews*.  
<http://writingspaces.org/essays>•ParlorPress:<http://parlorpress.com/writingspaces>•WACCclearinghouse:<http://wac.colostate.edu/books/>
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Freeland, J. G. (2003). *The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability*.  
[https://books.google.pt/books/about/The\\_ultimate\\_CRM\\_handbook.html?id=a5IrAAAAYAAJ&pgis=1](https://books.google.pt/books/about/The_ultimate_CRM_handbook.html?id=a5IrAAAAYAAJ&pgis=1)
- Gartner, 2020 CRM Strategy and Customer Experience  
<https://aisel.aisnet.org/acis2001/56>
- Giovannetti, M., Sharma, A., Cardinali, S., Cedrola, E., & Rangarajan, D. (2022). Understanding salespeople's resistance to, and acceptance and leadership of customer-driven change. *Industrial Marketing Management*, 107, 433–449. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.10.021>
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85. [https://doi.org/10.1177/0008125620931857/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177\\_0008125620931857-FIG1.JPEG](https://doi.org/10.1177/0008125620931857/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0008125620931857-FIG1.JPEG)

- Jazdi, N. (2014). Cyber physical systems in the context of Industry 4.0. *Proceedings of 2014 IEEE International Conference on Automation, Quality and Testing, Robotics, AQTR 2014*. <https://doi.org/10.1109/AQTR.2014.6857843>
- Jewels, Tony J. and Timbrell, Greg T., "Towards a definition of B2C & B2B e-commerce" (2001). ACIS 2001 Proceedings. 56.
- Jia, M., Komeily, A., Wang, Y., & Srinivasan, R. S. (2019). Adopting Internet of Things for the development of smart buildings: A review of enabling technologies and applications. *Automation in Construction*, 101, 111–126. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2019.01.023>
- Jones, E., Sundaram, S., & Chin, W. (2013). Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis. *Article in Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 145–156. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754303>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review*, 4(13), 1-2.
- Kinnett, S., & Steinbach, T. (2021). Is CRM Ready for Industry 4.0? A Historical Technological Framework. *AMCIS 2021 Proceedings* 2. [https://aisel.aisnet.org/amcis2021/enterprise\\_systems/enterprise\\_systems/2?utm\\_source=aisel.aisnet.org%2Famcis2021%2Fenterprise\\_systems%2Fenterprise\\_systems%2F2&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://aisel.aisnet.org/amcis2021/enterprise_systems/enterprise_systems/2?utm_source=aisel.aisnet.org%2Famcis2021%2Fenterprise_systems%2Fenterprise_systems%2F2&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Kostis, A., & Ritala, P. (2020). Digital Artifacts in Industrial Co-creation: How to Use VR Technology to Bridge the Provider-Customer Boundary. *California Management Review*, 62(4), 125–147. [https://doi.org/10.1177/0008125620931859/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177\\_0008125620931859-FIG2.JPEG](https://doi.org/10.1177/0008125620931859/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_0008125620931859-FIG2.JPEG)
- Kramer, B. (2014). There is No B2B or B2C: It's Human to Human #H2H - Kramer Bryan - WALDORF PUB - Libro in lingua inglese | Libreria Universitaria. In *WALDORF PUB* (1st ed.). WALDORF PUB.



- Kumar, P., Sharma, S. K., & Dutot, V. (2023). Artificial intelligence (AI)-enabled CRM capability in healthcare: The impact on service innovation. *International Journal of Information Management*, 69. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2022.102598>
- Laney, Doug. "3D data management: Controlling data volume, velocity and variety." META group research note 6.70 (2001): 1.
- Lankshear, Colin., & Knobel, Michele. (2008). *Digital literacies : concepts, policies and practices.* 321. [https://books.google.com/books/about/Digital\\_Literacies.html?hl=it&id=doVQq67wWSwC](https://books.google.com/books/about/Digital_Literacies.html?hl=it&id=doVQq67wWSwC)
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCM)*, 6, 1–6. <https://doi.org/10.13140/2.1.1802.4967>
- Lederer, M., & Bruns, J. G. (2019). SUCCESS PATTERNS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF B2B COMMERCE. *12th IADIS International Conference Information Systems 2019*, 241–244. [https://doi.org/10.33965/IS2019\\_201905C002](https://doi.org/10.33965/IS2019_201905C002)
- Lee, J., Kao, H. A., & Yang, S. (2014). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment. *Procedia CIRP*, 16, 3–8. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2014.02.001>
- Li, X., Li, D., Wan, J., Vasilakos, A. v., Lai, C. F., & Wang, S. (2017). A review of industrial wireless networks in the context of Industry 4.0. *Wireless Networks*, 23(1), 23–41. <https://doi.org/10.1007/S11276-015-1133-7/TABLES/6>
- Lokesh, S., Menaga., A., & Vasantha, S. (2022). Influence Of Customer Relationship Management Towards Customer Loyalty with Mediating Factor Customer Satisfaction in Insurances Sector. *Quality - Access to Success*, 23(187), 169–173. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.187.21>

- Manu Bangia, Liz Harrison, Candace Lun Plotkin, Kate Piwonski (2022), McKinsey. Busting the five biggest B2B e-commerce myths. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/busting-the-five-biggest-b2b-e-commerce-myth>
- Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 113–129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Monostori, L. (2014). Cyber-physical Production Systems: Roots, Expectations and R&D Challenges. *Procedia CIRP*, 17, 9–13. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.03.115>
- Museli, A., & Jafari Navimipour, N. (2018). A model for examining the factors impacting the near field communication technology adoption in the organizations. *Kybernetes*, 47(7), 1378–1400. <https://doi.org/10.1108/K-07-2017-0246/FULL/HTML>
- Nguyen, T. U. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management and Computer Security*, 15(2), 102–115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001/FULL/PDF>
- Nitu, C., Tileaga, C., & Ionescu, A. (2014). Evolution of CRM in SCRM. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(1), 303–310. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=141622>
- Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, 83, 121–139. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2016.09.006>

- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *BMJ*, n160. <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>
- Parviainen, P., Tihinen, M., ... J. K.-I. journal of, & 2017, undefined. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *Revistas.Uminho.Pt*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1–26. <https://doi.org/10.1016/J.APERGO.2011.04.009>
- Peterson, L. A., Blattberg, R. C., & Wang, P. (1993). Database marketing. *Journal of Direct Marketing*, 7(3), 27–43. <https://doi.org/10.1002/DIR.4000070306>
- Qin, J., Liu, Y., & Grosvenor, R. (2016). A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond. *Procedia CIRP*, 52, 173–178. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2016.08.005>
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). A unified definition of CRM towards the successful adoption and implementation. *Academic Research International*, 1(1), 220–228. [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1\(1\)/2011\(1.1-20\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1(1)/2011(1.1-20).pdf)
- Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T., & Paesbrugge, B. (2021). Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *Business Horizons*, 64(5), 647–658. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2021.02.030>
- Rocco, R. A., & Bush, A. J. (2016). Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationships: Implications for Sales 2.0. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 17–32. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2015-0027/FULL/HTML>

- Rodriguez, M., & Honeycutt, E. D. (2011). Customer Relationship Management (CRM)'s Impact on B to B Sales Professionals' Collaboration and Sales Performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335–356. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2011.574252>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations* (Free Press of Glencoe, Ed.; 1st ed.).
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston consulting group*, 9(1), 54-89.
- Sanjay, B. (2021). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: AN OVERVIEW. *Nsl.Impactjournals.Us*, 9(8), 21–28.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihni, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia CIRP*, 52, 161–166. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. <https://www.academia.edu/download/62646787/9kgt-The-Fourth-Industrial-Revolution-By-Klaus-Schwab-PDF.pdf>
- Shrouf, F., Ordieres, J., & Miragliotta, G. (2014). Smart factories in Industry 4.0: A review of the concept and of energy management approached in production based on the Internet of Things paradigm. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2015-January*, 697–701. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2014.7058728>
- Skaalvik, J., Sevaldsen, P., & Barnes, R. (2011). *Towards a Green Economy- Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication*. <https://policycommons.net/artifacts/2390605/towards-a-green-economy/3411968/>
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>

- Sommer, L. (2015). Industrial revolution - industry 4.0: Are German manufacturing SMEs the first victims of this revolution? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1512–1532. <https://doi.org/10.3926/jiem.1470>
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/SMJ.450>
- Stefan Heng, Industry 4.0: Upgrading of Germany's Industrial Capabilities on the Horizon. Deutsche Bank Research Report, Baden-Wuerttemberg Cooperative State University (2015).
- Stoddard, J. E., Clopton, S. W., & Avila, R. A. (2006). An analysis of the effects of sales force automation on salesperson perceptions of performance. *Journal of Selling and Major Account Management*, 6(1), 38-56.
- Stone-Romero, E. F., & Liakhovitski, D. (2002). Strategies for detecting moderator variables: A review of conceptual and empirical issues. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 333–372. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(02\)21008-7/FULL/HTML](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(02)21008-7/FULL/HTML)
- Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749057>
- Thames, L., & Schaefer, D. (2016). Software-defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 52, 12–17. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2016.07.041>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Trappey, A. J. C., Trappey, C. v., Hareesh Govindarajan, U., Chuang, A. C., & Sun, J. J. (2017). A review of essential standards and patent landscapes for the Internet of Things: A key enabler for Industry 4.0. *Advanced Engineering Informatics*, 33, 208–229. <https://doi.org/10.1016/J.AEI.2016.11.007>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Https://Doi.Org/10.1177/0018726708095710*, 61(10), 1435–1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Vogel-Heuser, B., & Hess, D. (2016). Guest Editorial Industry 4.0-Prerequisites and Visions. *IEEE Transactions on Automation Science and Engineering*, 13(2), 411–413. <https://doi.org/10.1109/TASE.2016.2523639>
- Yapanto, L. M., Diah, A. M., Kankaew, K., Dewi, A. K., Dextre-Martinez, W. R., Kurniullah, A. Z., & Villanueva-Benites, L. A. (2021). The effect of CRM on employee performance in banking industry TESI. *Growingscience.Com*, 9, 295–306. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.3.003>
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2018). Onto-Digital: An Ontology-Based Model for Digital Transformation's Knowledge. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 10(12), 1–12. <https://doi.org/10.5815/ijitcs.2018.12.01>
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. *Procedia Computer Science*, 175, 621–628. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>

## *Sitografia*

<http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>

<https://avinetworks.com/glossary/single-point-of-failure/>

<https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/20375848/CRM-Nucleus%20Research-CRM%20Report-2021.pdf>

<https://group.intesasanpaolo.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/2020/12/intesa-sanpaolo--tim-e-google-cloud--accordi-definitivi-per-acce>

<https://it.zerynth.com/blog/iot-5-trend-da-seguire-nel-2022-quali-strategie-4-0-adottare-per-investimenti-piu-mirati/#>

<https://newsandcustomerexperience.it/2015/01/14/lera-del-cliente-ovvero-il-ritorno-allinizio>

<https://teachalign.com/2019/03/local-government-digital-transformation/>

[https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier\\_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/](https://www.agenziacoesione.gov.it/dossier_tematici/nextgenerationeu-e-pnrr/)

<https://www.salesforce.com/news/press-releases/2019/09/16/salesforce-launches-consumer-goods-cloud-transforming-retail-execution-and-creating-closer-relationships-between-the-field-rep-and-the-store/?d=cta-body-promo-2>

<https://www.codicecontrattipubblici.com/parte-ii/art-45-operatori-economici/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/cloud/cloud-litalia-continua-la-sua-corsa-giro-daffari-a-45-miliardi-18-in-un-anno/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/cloud/sovranita-digitale-il-consorzio-italia-cloud-servono-azioni-concrete/>

[https://www.datalog.it/piano-transizione-4-0/#Dal\\_Piano\\_Industria\\_40\\_al\\_Piano\\_Transizione\\_40](https://www.datalog.it/piano-transizione-4-0/#Dal_Piano_Industria_40_al_Piano_Transizione_40)

<https://www.digital4.biz/executive/internet-of-things-2022-mercato-da-oltre-7-miliardi/>

<https://www.digitalchannelforum.it/2022/09/19/consorzio-italia-cloud-quali-strategie-dopo-il-25-settembre-sulla-transizione-digitale/>

<https://www.governo.it/it/approfondimento/le-missioni-e-le-componenti-del-pnrr/16700>

<https://www.ilsole24ore.com/art/transizione-40-il-pnrr-finanziati-bonus-22-miliardi-AEtcKEBC>

<https://www.ingenio-web.it/articoli/introduzione-al-mondo-dell-internet-of-things/>

<https://www.osservatori.net/>

<https://www.salesforce.com/it/blog/2021/05/ceo-conversation-gruppo-montenegro.html>

<https://www.salesforce.com/paas/overview/>

<https://www.tableau.com/learn/articles/data-driven-decision-making#:~:text=What%20is%20data%2Ddriven%20decision,goals%2C%20objectives%2C%20and%20initiatives.>

<https://www.timenterprise.it/approfondimenti/cloud-region-data-center-google-italia>

<https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/osservatorio-big-data-business-analytics-2022-gli-investimenti-crescono-del-20/>