



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA*

Tesi di laurea  
**Social CRM: Il caso Nurglas**  
*Social CRM: Nurglas case study*

Relatore:  
Prof. MARELLA ANDREA

Laureando:  
BARAUSSE FRANCESCA

Anno Accademico 2017-2018



Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---



# Indice analitico

1. Introduzione.....	3
1.1. Il marketing e le sue fasi di evoluzione.....	3
1.1.1. Marketing passivo (orientamento al prodotto).....	5
1.1.2. Marketing operativo (orientamento alla vendita) .....	5
1.1.3. Marketing strategico (orientamento al cliente) .....	5
1.2. Il CRM: definizione e introduzione all'argomento .....	7
2. La relazione con il cliente.....	9
2.1. I processi di creazione del valore .....	9
2.2. Il ciclo di vita del cliente .....	12
2.3. La gestione delle relazioni con i clienti: il modello CRE.....	17
2.3.1. L'identificazione del cliente .....	19
2.3.2. L'acquisizione del cliente .....	20
2.3.3. Il mantenimento del cliente.....	21
2.3.4. Lo sviluppo del cliente.....	22
2.4. Come cambia la relazione con il cliente nell'era del digitale.....	23
3. Il CRM.....	27
3.1. Cos'è il CRM.....	27
3.2. Le componenti del CRM .....	27
3.2.1. Marketing automation .....	27
3.2.2. Salesforce automation .....	30
3.2.3. Customer support .....	30
3.3. Gli obiettivi del CRM.....	31
3.4. L'architettura logica del CRM .....	33
3.4.1. Il CRM operativo .....	34
3.4.2. Il CRM analitico .....	35
3.4.3. Il CRM collaborativo .....	38
3.5. Uno sguardo al futuro: il trend del CRM per i prossimi anni.....	40

4. I Social Media .....	43
4.1. I Social Media e la loro evoluzione nel tempo: da passatempo a strumento per il business .....	43
4.2. Il servizio al cliente nell'era dei Social Media .....	46
4.3. Il Social Media ROI.....	48
4.4. Il Social CRM: il legame tra i Social Media e il CRM.....	54
4.4.1. Evoluzione da CRM a Social CRM .....	55
4.4.2. I vantaggi del Social CRM .....	56
4.4.3. Il processo del Social CRM.....	57
5. Caso aziendale: Nur Glas S.r.l .....	61
5.1. Analisi del cliente .....	61
5.1.1. Targeting clienti, definizione caratteristiche clienti, clusters.....	62
5.2. Strategie per raggiungere il cliente .....	69
5.2.1. Sito internet .....	69
5.2.1.1. Google Analytics.....	75
5.2.2. Direct Marketing .....	76
5.2.2.1. Newsletter.....	76
5.2.3. CRM.....	81
6. Conclusione.....	89
Bibliografia .....	91
Sitografia.....	95

## 1. Introduzione

### 1.1. Il Marketing e le sue fasi di evoluzione

“Il marketing consiste nell’individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali.”  
E’ questa la definizione che dà del marketing Philip Kotler, il maggior esperto al mondo delle strategie di marketing.

A questo autore si deve la diffusione del celebre “modello delle 4 P”: product, price, placement, promotion, ideato dal professor Jerome McCarthy nei primi anni Sessanta.

Questi 4 elementi compongono il marketing mix, uno strumento tattico che tende a coordinare i principali elementi intorno a una data strategia e a un certo obiettivo di vendita.

Il prodotto è qualsiasi cosa che possa essere offerta ad un mercato e in grado di soddisfare un’esigenza. I prodotti possono essere classificati in diverse categorie a seconda dei criteri di tangibilità, durata e intensità di consumo del prodotto. Queste categorie sono i beni di consumo (elevata tangibilità e intensità di consumo, ma bassa durata), i beni durevoli (elevata tangibilità e durata, ma bassa intensità di consumo) e i servizi (elevata intensità di consumo, ma bassa tangibilità e durata).

Il prezzo di un prodotto è il valore economico attribuito a quel prodotto. Per determinare il prezzo di un prodotto è importante che un’impresa abbia chiari i suoi obiettivi, in particolare gli obiettivi che un’azienda può perseguire sono: la sopravvivenza, la massimizzazione dei profitti, la leadership della quota di mercato, la leadership della qualità del prodotto. Altri fattori che influenzano il prezzo sono il costo per produrre un prodotto, le strategie della concorrenza, il valore del bene che percepisce chi lo acquista.

La promozione è il modo attraverso il quale l’impresa entra in contatto con i potenziali consumatori. Le azioni promozionali possono essere suddivise in 4 aree principali, le quali sono la pubblicità, la promozione delle vendite, la propaganda e la vendita diretta.

La distribuzione è la quarta leva del marketing mix. Un canale distributivo è un insieme di istituzioni deputate a trasferire i prodotti e i loro titoli di proprietà dal produttore al consumatore. Ci sono diverse strategie di distribuzione, a seconda delle quali ci sono diversi livelli di copertura di mercato: distribuzione intensiva, esclusiva, selettiva. Con la prima i prodotti/servizi sono disponibili in tutti i mercati e in tutti i punti vendita possibili. La distribuzione esclusiva permette di poter trovare un prodotto solamente in un numero limitato di punti vendita. La distribuzione esclusiva limita la distribuzione di un prodotto/servizio in un mercato ad un solo punto vendita particolare.

Il modello ideato da McCarthy, sebbene risalga a molti anni fa, è ancora attuale ed è molto importante per le aziende per definire in modo ottimale la loro strategia di marketing. Nonostante ciò però, Kotler ha aggiornato il modello aggiungendo altri due parametri:

Le relazioni istituzionali, vale a dire i rapporti delle imprese con il mondo delle istituzioni per gestire le conseguenze di leggi, provvedimenti, orientamenti della politica verso le attività imprenditoriali che possono influenzare i mercati.

Le relazioni pubbliche, cioè l'organizzazione di campagne che cercano di modificare gli atteggiamenti negativi dell'opinione pubblica verso determinate categorie di prodotti.

Negli anni inoltre è emersa una quinta "P", molto importante e da tenere ben in considerazione per le campagne marketing di un'impresa: le persone.

Negli anni '60, quando il modello è nato, i processi d'acquisto erano molto razionali e i prodotti offerti erano standardizzati. Con il passare degli anni, invece, il comportamento d'acquisto delle persone è divenuto sempre più emozionale e sempre meno razionale, fino a che si è arrivati al punto che il perno delle attività di marketing non sono più il prodotto e le caratteristiche tecniche in esso intrinseche, ma sono divenuti la persona e tutte le relazioni che intercorrono tra impresa e cliente. L'importanza di una relazione efficace ed efficiente tra impresa e cliente ha fatto sì che nel tempo si sia sviluppato il processo del CRM in tutte le sfaccettature che vedremo nel corso dell'elaborato, ma con un obiettivo condiviso da tutti: gestire la relazione tra impresa e cliente nel modo più proficuo possibile facendo in modo che questa interazione possa generare un vantaggio competitivo per l'azienda, perché quest'ultima arriva a conoscere il cliente e i suoi bisogni meglio di qualsiasi altro, e questo rappresenta un vantaggio non copiabile dalle altre aziende che non hanno coltivato con la stessa perseveranza e lo stesso impegno la relazione con i loro clienti.

Questa materia, il marketing, a differenza di quanto si potrebbe pensare, non è nata negli ultimi decenni, ma è un concetto che è sempre esistito, da quando iniziavano ad avvenire i primi scambi commerciali tra esseri umani, i quali all'inizio si concludevano attraverso forme rudimentali e primitive, come il baratto, e poi con metodi via via più complessi.

Il marketing, come tutte le materie, è una materia in continuo divenire e ovviamente ci sono molte differenze tra il marketing delle origini e il marketing come lo intendiamo noi: esse consistono nel fatto che quando il commercio era alle sue prime fasi il marketing, ovvero il processo di individuazione e soddisfacimento dei bisogni umani, avveniva in modo molto spontaneo tale da non necessitare l'utilizzo di risorse aziendali specifiche come invece avviene ai nostri giorni.

Presenteremo ora in breve le fasi di evoluzione nella storia del marketing, le quali sono strettamente correlate alle condizioni di domanda e offerta dei prodotti presenti sul mercato in ogni specifica fase.

#### 1.1.1. Marketing passivo (orientamento al prodotto)

Questo sistema di fare marketing si sviluppa in quei mercati in cui la domanda è superiore all'offerta; ciò può avvenire sia perché c'è molto bisogno di uno specifico bene in un determinato mercato e in un dato periodo, sia perché c'è una relativa scarsità di produzione, e quindi di offerta, del bene richiesto.

L'orientamento al prodotto è stato osservato nel corso della rivoluzione industriale, all'inizio del secolo scorso e dopo la II guerra mondiale, quando la domanda di beni ha iniziato ad aumentare, ma l'offerta era ancora relativamente scarsa.

Il marketing passivo, come suggerisce anche il termine, non necessita di avere all'interno dell'impresa delle risorse specifiche dedite alla funzione marketing; in questo caso, quando l'orientamento è al prodotto, l'impresa si limita a vendere ciò che produce e non può alimentare il mercato come vorrebbe.

#### 1.1.2. Marketing operativo (orientamento alla vendita)

Questo sistema di marketing è presente quando la domanda è in forte aumento e le capacità produttive sono in grado di soddisfarla.

L'orientamento alla vendita è stato adottato dalle varie economie occidentali nel corso della ripresa economica che c'è stato negli anni Sessanta, periodo in cui le famiglie si arricchivano e di conseguenza la domanda per molti beni di consumo e beni a lunga durata è aumentata.

Durante questa fase il marketing è un po' meno passivo che nella fase precedente: la sua funzione principale consiste nell'organizzare una distribuzione efficiente dei prodotti, ponendo quindi particolare attenzione al placement.

#### 1.1.3. Marketing strategico (orientamento al cliente)

Come abbiamo sottolineato precedentemente, nel corso degli anni il cliente ha assunto una posizione sempre più importante per le imprese, e quando i mercati raggiungono la maturità, la concorrenza è alta, il ritmo dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico procedono velocemente e la segmentazione e le strategie di posizionamento diventano fondamentali,

L'orientamento al cliente assume un carattere necessario perché per riuscire a sopravvivere è importante conoscere bene i consumatori e i loro bisogni per cercare di soddisfarli al meglio.

L'orientamento al cliente viene adottato dalle varie aziende in periodi diversi a seconda del grado di sviluppo raggiunto dal settore all'interno del quale l'impresa si inserisce; possiamo però affermare che con l'avvento del nuovo millennio il grado di saturazione è alto in molti settori, quindi il marketing strategico è indispensabile per far percepire nuovi bisogni che possono essere soddisfatti solamente con i prodotti/servizi che la propria azienda offre.

La funzione marketing in questo caso assume un ruolo molto importante, centrale all'interno delle aziende, infatti c'è un ramo dell'azienda specializzato per questa funzione con persone impiegate e concentrate totalmente sul marketing, e ciò implica anche un notevole investimento della società nella funzione sopra citata. Le risorse impiegate nel marketing hanno il compito di far sì che i clienti percepiscano che i prodotti/servizi offerti sono migliori rispetto ai concorrenti perché soddisfano meglio i loro bisogni. Ciò presuppone una conoscenza approfondita del cliente, infatti bisogna sapere chi è (segmentazione/targetizzazione), capire quali sono i suoi bisogni prima dei competitors e cercare di soddisfarli prima e meglio dei competitors.

Oggi le aziende hanno a disposizione molte tecnologie che permettono loro di capire con relativa facilità e senza eccessivi sforzi economici chi è il consumatore e cosa preferisce. Questo è possibile ad esempio sfruttando chi detiene tutti i nostri dati, che sono ad esempio due grandi aziende come Google e Facebook: essi operano come un Grande Fratello e ogni volta che noi facciamo una ricerca su Internet o mettiamo il link su una pagina Facebook inseriscono la nostra operazione su un enorme database che le aziende, a pagamento, possono "consultare" per capire quali sono le persone che più possono essere interessate alla loro attività in modo da fare loro una comunicazione mirata.

Per questi motivi questa fase prende il nome di "orientamento al cliente", perché egli in questa fase diviene il soggetto principale, e se l'azienda impara a conoscerlo bene può sviluppare prodotti e servizi che rispondono pienamente alle sue esigenze. Se accade ciò il cliente diverrà fedele all'azienda in tutti i suoi acquisti.

Detto ciò, abbiamo compreso che i clienti sono il fulcro del mercato, ma gestire la relazione non è un processo semplice e banale, al contrario è divenuto qualcosa di complesso che ha preso il nome di CRM (Customer Relationship Management) e che avremo cura di esplicitare dettagliatamente nel corso di questo elaborato.

## 1.2. Il CRM: definizione e introduzione all'argomento

Il CRM è una combinazione di persone, processi e tecnologie che permette di comprendere quali sono i clienti di un'azienda e di gestire la relazione con essi; il CRM è un processo avente come obiettivo acquisire nuovi clienti, mantenere i clienti acquisiti e quindi avere nel tempo una base di clientela stabile e incrementare la redditività del cliente rendendo il più proficua possibile la relazione con tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda come consumatori.

Implementare con successo il CRM significa, da parte delle aziende, ottenere nel tempo un vantaggio competitivo, che è la capacità di offrire agli interlocutori del mercato prodotti e servizi aventi caratteristiche uniche, che diventano benefici unici e che portano il cliente a scegliere proprio il prodotto/servizio dell'impresa che lo propone.

Questa definizione di CRM è molto generale, ma diciamo subito che non è facile definire in modo preciso e puntuale il CRM perché ci sono numerose e diverse sfaccettature di questo processo.

Secondo Zablah et al. (2004) il Customer Relationship Management può essere definito con diverse prospettive:

- a. Come un processo;
  - b. Come una strategia;
  - c. Come una filosofia;
  - d. Come un'attitudine;
  - e. Come uno strumento tecnologico.
- 
- a. Il CRM può essere definito come un processo in cui la relazione tra venditore e compratore si sviluppa nel tempo e per avere successo l'azienda deve risultare in grado di rilevare e di rispondere all'evoluzione dei bisogni e delle preferenze dei clienti. Questi bisogni sono sempre in divenire: per questo motivo anche l'offerta dell'azienda deve aggiornarsi continuamente. Come abbiamo già ribadito, grazie alla tecnologia, oggi, anche se i bisogni e le preferenze dei consumatori sono sempre in continuo divenire, è possibile captare e conoscere verso cosa i clienti vogliono orientarsi all'interno del mercato per offrire loro un prodotto/servizio mirato in base all'interesse che hanno manifestato.
  - b. Guardando al CRM come strategia, implementare con successo il CRM richiede che le aziende valutino e decidano la priorità delle relazioni con i diversi clienti in base al loro

valore lungo tutta la relazione con l'azienda. Strategicamente l'impresa darà priorità ai clienti che sono pronti a spendere di più e che sono più fedeli.

- c. Il CRM può essere definito anche come una filosofia: in questo caso è importante per l'azienda conoscere a fondo i bisogni dei clienti e l'evolversi delle loro necessità, sempre con il fine di mantenere la relazione tra clienti e impresa per un tempo più lungo possibile.
- d. Il CRM può assumere anche un'altra sfaccettatura, ossia può essere inteso come capacità che le imprese hanno di adattare continuamente il loro comportamento verso i clienti. Come abbiamo visto nel punto precedente l'azienda che assume un atteggiamento giusto è quella che è pronta ad adattare il suo modo di relazionarsi verso i consumatori in base al cambiamento dei loro bisogni.
- e. Infine, il CRM viene descritto come tecnologia, nel senso che è necessario avere dei sistemi tecnologici, dei software all'avanguardia che possano permettere di sviluppare con successo tutti i punti descritti in precedenza per gestire in maniera ottimale la relazione con i clienti e renderla sempre più proficua ed efficiente.

Nel corso dell'elaborato avremo modo di presentare ed approfondire meglio i concetti di CRM e di social media marketing. Affronteremo questi argomenti prima dal punto di vista teorico e successivamente applicati ad un caso pratico, vedendo come sono stati implementati nel corso del tempo dall'azienda Nur Glas srl, azienda in cui sono impegnata da diversi mesi e che ho coadiuvato nello sviluppo di un nuovo sistema di gestione del CRM e, più in generale, che ho seguito nelle varie decisioni di marketing aziendale.

## 2. La relazione con il cliente

Nel corso del precedente capitolo abbiamo più volte sottolineato l'importanza da parte dell'azienda di costruire relazioni con i clienti stabili, di valore ed efficienti. Ora ci soffermiamo sul significato di "relazione con il cliente" e presenteremo in modo puntuale i concetti che sono collegati a questa relazione, analizzando i processi di creazione di valore, il ciclo di vita della relazione con i clienti, la gestione di queste relazioni e le loro fasi evolutive. Il concetto di customer experience fu sviluppato all'inizio da Joseph Pine e James Gilmore ancora nel 1998; essi hanno proposto un modello in cui ci sono 3 fasi di sviluppo dell'economia.

All'inizio il grado di customizzazione dei beni che si vendevano era minimo, così come erano scarse le interazioni con i clienti, la strategia di prezzo e il valore aggiunto. Si è poi piano piano progrediti fino ad uno stadio dell'economia in cui il cliente e la sua esperienza sono diventati centrali.

Alla customer experience sono associati alcuni concetti fondamentali, tra i quali il touchpoint o punto di contatto, che può essere un sito, un negozio, una fiera o qualsiasi altro luogo o evento in cui si entra in contatto con il cliente.

Un altro concetto legato alla customer experience è il moment of truth o momento della verità, che è qualsiasi occasione in cui il cliente interagisce o è esposto agli output dell'azienda e sviluppa un parere, un'impressione sulla stessa. Questi sono i momenti in cui i clienti si formano un'idea positiva o negativa dell'azienda.

Legato alla customer experience c'è ovviamente anche l'engagement, il coinvolgimento, che corrisponde alla risposta emozionale e razionale di un cliente all'esperienza d'acquisto. Riuscire a creare una connessione con i propri clienti è una grande sfida del business moderno.

Detto ciò, la customer experience oggi non è più una conseguenza casuale dei processi di business, ma deve essere pianificata, ed è essa stessa che li determina. L'approccio attuale deve partire dal cliente e non dal prodotto, ed intorno ad esso bisogna costruire una strategia di gestione della relazione.

### 2.1. I processi di creazione del valore

Per sviluppare una strategia di CRM profittevole le imprese devono gestire in modo ottimale i processi di creazione di valore (value creation process) a cui il cliente partecipa in modo attivo ricevendo e co-producendo questo valore.

A seconda del ruolo assunto dal cliente è possibile definire tre distinte configurazioni di valore: il valore per il cliente (value for the customer), il valore del cliente (value of the customer) e il valore co-creato dall'impresa con il cliente (co-creating value with customer). Il concetto di valore per il cliente (value for the customer) si basa sulla capacità delle imprese di erogare un sistema di offerta a cui i clienti assegnano un "valore d'uso percepito" superiore rispetto al "valore atteso percepito" (Cantone, 1996). Entrambi i livelli di valore si basano su un confronto tra i benefici e i costi che il cliente percepisce nell'interazione con l'offerta prima, durante e dopo l'acquisto. La misurazione di tali determinanti del valore creato per il cliente consente di identificare il livello di soddisfazione percepito dai consumatori (customer satisfaction), mediante il confronto tra le aspettative e il valore percepito. Le imprese che vogliono basare sulla creazione di valore per i clienti il proprio vantaggio competitivo dovranno realizzare contestualmente tre condizioni: offrire ai propri clienti un valore superiore a quello dei concorrenti, configurare la propria offerta mediante la gestione sistemica delle relazioni esistenti con tutti gli attori di business ad essa collegati, creare sinergicamente valore economico per gli shareholder dell'impresa stessa. I risultati di numerose indagini empiriche confermano che le imprese con un livello medio di soddisfazione dei consumatori più alto sono quelle che realizzano le migliori performance economico-finanziarie per i propri shareholder (Srivastava, Shervani, Faley, 1998; Anderson, Fornell, Mazvancheryl, 2004).



Figura 1 – Le basi del valore customer-related per la definizione di una strategia di CRM.

Il concetto di valore del cliente (value of the customer) fa riferimento, invece, alla capacità dell'impresa di definire e monitorare il valore economico della base dei propri clienti nel ciclo di vita della relazione, attraverso la configurazione di specifici indici di misurazione che più tardi vedremo. Nel corso degli anni molti studiosi hanno definito cosa secondo loro è il valore del cliente:

Secondo l'approccio di Blattenberg e Deighton (1996), il customer equity del capitale clienti di una impresa è determinato dal costo di acquisizione dei suddetti clienti e dal futuro flusso di ricavi generati da quella parte di clienti che l'impresa riuscirà a mantenere nel proprio portafoglio (customer portfolio). L'obiettivo dell'impresa, pertanto, dovrà essere la massimizzazione della customer equity, bilanciando gli sforzi finalizzati all'acquisizione dei clienti con quelli finalizzati al mantenimento della suddetta clientela.

Altri studi eseguiti da Wayland e Cole nel 1997 definiscono la customer equity come la determinazione del valore del singolo cliente: tale valore risulta essere uguale alla sommatoria degli acquisti effettuati dal cliente lungo tutto l'arco della sua vita utile, a cui vanno sottratti i costi di acquisizione, fidelizzazione e sviluppo della relazione con l'impresa direttamente imputabili al cliente stesso.

Rust, Zeithaml e Lemon (2000 e 2004) utilizzano un'altra modalità per indicare il valore del cliente, ovvero il valore della vita utile dei propri clienti (lifetime value of the customer); per essi questo valore deriva dall'analisi di diversi fattori, i quali sono il periodo temporale di riferimento dell'analisi, il tasso di attualizzazione (o costo del capitale) applicato agli investimenti dell'impresa, la frequenza d'acquisto dei consumatori in ogni periodo considerato, il tasso di contribuzione medio legato agli acquisti di ogni categoria di prodotto, le preferenze di marca più recenti espresse dai consumatori clienti dell'impresa, la stima della probabilità di scelta di ciascun brand in caso di riacquisto effettuato da parte dei clienti dell'impresa.

L'analisi del valore del cliente consente di monitorare costantemente il valore relazionale dell'impresa, come si evince anche dalla Figura 1 (seconda base di valore customer-related).

Nel corso del capitolo avremo comunque modo di ritornare sul significato di Customer equity e sulle sue determinanti.

Il concetto di co-creazione di valore con il cliente (Co-creating value with the customer), infine, si basa sulla capacità delle imprese di costruire e gestire "lo spazio competitivo che si forma intorno ad esperienze personalizzate del cliente, attraverso interazioni attive tra il consumatore e l'impresa" (Prahalad, Ramanswamy, 2004). Tale concetto deriva dall'analisi del nuovo ruolo assunto dal consumatore nella moderna competizione sul mercato, in cui le

forme di interazione con le imprese sono sempre più diffuse, ampie e profonde. Il consumatore diventa co-creatore, co-produttore del sistema d'offerta di cui egli stesso è poi fruitore: la ricerca di benefici di tipo emotivo, simbolico ed esperienziale, infatti, configura nuove modalità di fruizione dell'offerta che non riguardano più prodotti e/o servizi, ma la costruzione di esperienze che definiscono il valore creato per il cliente (Pine, Gilmore, 1999; Day, 2003). Tale dimensione del valore si realizza con la personalizzazione dell'esperienza di co-creazione del valore da parte delle imprese (Prahalad, Ramanswamy, 2004) in tutte le occasioni di interazione tra le parti. La crescente complessità di tali interazioni è dovuta anche allo sviluppo delle reti di consumatori e/o di imprese, che si aggregano nei processi di produzione e diffusione del valore per i clienti.

Possiamo quindi affermare che il concetto di creazione di valore con il cliente si basa sulla capacità delle imprese di personalizzare l'esperienza di co-creazione del valore nella definizione di una strategia di CRM: come si evince dalla Figura 1, tale fattore è la terza base di valore customer-related del modello di analisi proposto. La gestione delle tre basi del valore consente alle imprese di definire un processo unitario e sistemico di creazione di valore per, del e con il cliente finale (customer value cocreation process).

## 2.2. Il ciclo di vita del cliente

Come accade per i prodotti che un'azienda offre, anche per i clienti si può disegnare un ciclo di vita all'interno dell'impresa. Le aziende puntano a stringere con i propri clienti una relazione quanto più continua, profittevole e duratura; affinché ciò possa essere messo in pratica è fondamentale sapere chi sono i clienti, come percepiscono l'azienda, quali sono i loro bisogni e desideri e come questi possono essere soddisfatti.

Sono numerosi gli autori che hanno contribuito ad analizzare e definire il ciclo di vita del cliente; di seguito ne presenteremo due, che ritengo esemplificativi, quelli di Dwyer e quello di Wilson.

Secondo Dwyer e colleghi (Dwyer, Schurr, e Oh, 1987) la relazione tra acquirente e venditore è un fenomeno che si sviluppa nel tempo e ciascun elemento che concorre a generarla, ovvero il singolo episodio di scambio, è al contempo sia il risultato di quanto si è verificato in passato, sia un fattore predittivo di quanto potrà verificarsi in futuro. Dwyer e i suoi collaboratori hanno elaborato un modello di analisi dell'evoluzione dei rapporti tra cliente e azienda articolato in cinque fasi.

La prima fase individuata dagli autori è quella della consapevolezza, ovvero il momento in cui il cliente individua il possibile partner dello scambio. In questa fase, la prossimità cognitiva e situazionale della controparte esercita un ruolo fondamentale nella definizione e determinazione dei possibili partner di un'attività di negoziazione; tuttavia, gli autori sottolineano come nella prima fase ci sia solo un rapporto di carattere conoscitivo e valutativo e non si abbia nessuna interazione tra le controparti.

La fase successiva, definita dagli autori come lo step dell'esplorazione, consiste nella ricerca di un partner con il quale realizzare una prima transazione in modo tale da acquisire le informazioni necessarie per verificare se il beneficio percepito dall'acquisto sia superiore, o almeno equivalente, a quello atteso e se sussistono i requisiti per intraprendere una relazione di lungo periodo. L'estensione temporale di questa fase può variare a seconda della necessità d'acquisto, della complessità dell'oggetto d'acquisto e del peso economico del prodotto da acquistare; questa fase prevede un basso coinvolgimento da parte degli attori interessati e l'impiego di un quantitativo esiguo di risorse. Consapevoli di come il processo di scambio si concretizzi in questa fase e consci dell'importanza delle valutazioni formulate durante l'esplorazione per il proseguimento nel tempo della relazione, gli autori indagano questo momento con particolare attenzione e individuano 5 sub-processi:

Attrazione: consiste ovvero la disamina dei valori di scambio e la loro comparazione con un ipotetico livello di riferimento, conseguibile qualora la relazione venisse intrapresa con una controparte diversa da quella attualmente valutata;

Negoziazione: dopo che l'attrazione ha avuto un esito positivo il cliente decide di acquistare; durante questo processo impresa e cliente individuano le obbligazioni reciproche;

Potere: è il momento in cui gli attori del processo di scambio esercitano un'attività di controllo tesa a verificare che la controparte rispetti le obbligazioni assunte in precedenza;

Definizione delle norme: si definiscono gli standard procedurali e comportamentali che costituiranno le fondamenta del rapporto di scambio che avrà luogo tra le parti;

Creazione delle aspettative, fondate su quanto precedentemente concordato tra gli attori coinvolti in sede di negoziazione e di definizione delle norme che regolano la relazione.

Attraverso questo iter procedurale, impresa e cliente sono in grado di definire i presupposti per una relazione duratura nel tempo e gettano le basi per procedere alla fase successiva del ciclo di vita della loro relazione.

Il terzo stadio individuato da Dwyer e colleghi all'interno dei rapporti di scambio prende il nome di espansione e prevede un incremento dei benefici che acquirente e venditore derivano

dalla relazione che hanno creato. Al crescere del numero di transazioni concluse, le parti traggono dal legame instaurato un livello di soddisfazione progressivamente crescente e, allo stesso tempo, iniziano a mostrare una maggiore propensione al rischio. La fiducia che si viene a creare, infatti, incentiva gli attori a ridurre il proprio livello d'attenzione e ad eseguire operazioni più pericolose, generando una più elevata interdipendenza verso la controparte. Considerando il fatto che gli elevati livelli di performance conseguiti rendono difficile individuare potenziali sostituti del partner con il quale si è costituito il legame, si può comprendere la ragione per cui nel corso della fase di espansione si assiste ad un incremento dell'interesse dei soggetti coinvolti a mantenere viva la relazione di scambio.

Nella fase successiva, denominata commitment, il rapporto tra le parti si consolida e ha origine una garanzia circa la continuità della relazione. Il livello di soddisfazione derivato dal rapporto con la controparte è tale per cui gli attori sono poco propensi a prendere in considerazione la possibilità di soddisfare le medesime esigenze attraverso l'avvio di una relazione con un altro soggetto, se non altro perché dovrebbero ripercorrere le fasi della consapevolezza e dell'esplorazione, che portano via tempo e quindi rappresentano un switching cost per il cliente. L'attenzione verso le opportunità offerte dal mercato diviene pertanto selettiva, mentre con il passare del tempo la fedeltà mostrata dal cliente è destinata a rafforzarsi.

L'ultima fase individuata dagli autori corrisponde alla dissoluzione del rapporto di scambio. Questo stadio non viene necessariamente raggiunto solo dopo aver superato tutte le fasi precedentemente descritte, ma può intervenire in qualsiasi momento della relazione. Le conseguenze più gravi si verificano nel caso in cui la dissoluzione avvenga dopo che le parti hanno raggiunto gli elevati livelli di interdipendenza tipici delle fasi di espansione e di commitment: in questi casi infatti, gli investimenti difficilmente utilizzabili in relazioni con soggetti diversi dal partner attuale sono ingenti e la dissoluzione della relazione diviene estremamente costosa (Costabile, 2001). Ulteriore peculiarità di questo stadio del rapporto tra acquirente venditore è che in molti casi è attivato unilateralmente da uno dei due soggetti che lo hanno creato e alimentato nel corso del tempo.

Un ulteriore importante contributo alla letteratura sul ciclo di vita della relazione è stato prodotto da Wilson (Wilson, 1995) il quale, pur riconoscendo l'importanza del lavoro di Dwyer e colleghi, sostiene che sia incompleto: questo studio infatti non ha preso in considerazione le variabili che determinano il successo di una relazione.

Wilson individua 5 fasi che contribuiscono alla formazione del ciclo di vita della relazione, fornendo per ciascuna di esse l'elenco delle variabili relazionali che favoriscono il successo del legame tra le parti coinvolte nel rapporto e che, conseguentemente, permettono alla relazione di progredire verso lo stadio successivo.

Il processo di creazione della relazione ha inizio con la ricerca e l'individuazione del partner: questa è una fase molto importante nel corso della quale l'acquirente ha l'opportunità di testare i prodotti/servizi offerti dal venditore e valutare il livello di performance che quest'ultimo è in grado di garantire. Durante questo momento della relazione, la reputazione e la fiducia sono le variabili verso le quali è principalmente rivolta l'attenzione dei soggetti coinvolti in quanto entrambi non dispongono di esperienza pregressa con la controparte per poterne giudicare l'affidabilità. Di conseguenza, il confronto tra gli attori diviene fondamentale per individuare le migliori soluzioni atte a ridurre la percezione di rischio derivante dall'operare insieme.

Nella fase successiva alla ricerca e individuazione del partner, ovvero il momento della definizione degli obiettivi, diviene importante che gli attori utilizzino le valutazioni sull'affidabilità della controparte come base di partenza per definire le finalità che intendono perseguire congiuntamente. Nel fare ciò, le parti devono individuare un equilibrio di intenti, poiché obiettivi troppo ampi possono creare incertezza decisionale e possono divenire difficili da perseguire. In questa fase, più ancora che nelle altre, la comunicazione assume un ruolo chiave essendo un prerequisito fondamentale per l'individuazione e la condivisione dei traguardi della relazione: la comunione di intenti e la fiducia reciproca sono le variabili sulle quali fare affidamento per alimentare la relazione.

La conoscenza delle competenze tecniche ed organizzative del partner è determinante per la terza fase del rapporto, ovvero quella nella quale si procede alla definizione dei confini dell'interazione. In uno stadio dove l'impegno e la reciprocità costituiscono le variabili strategiche per il successo della relazione, le parti possono far leva sulle competenze acquisite nelle fasi precedenti per dettagliare gli obiettivi del rapporto di scambio e la sua portata.

La creazione di valore è la fase della relazione nella quale intervengono i processi di potenziamento e apprendimento, grazie ai quali le capacità competitive di ciascun partner incrementano. In altri termini, l'accrescimento delle capacità dei singoli è il vantaggio che i singoli stessi ricavano dal rapporto che hanno costruito nel corso del tempo. In questa fase

diviene importante comprendere in che modo è possibile ridistribuire il valore generato, soprattutto in funzione del grado di dipendenza e del potere detenuto da ciascun soggetto.

La fase conclusiva di una relazione è individuata da Wilson nel mantenimento, ovvero nella stabilità, del legame. Questo step risente fortemente delle prestazioni e dei risultati conseguiti nei momenti precedenti del rapporto di scambio e variabili come la fiducia, la performance e la soddisfazione esercitano un ruolo marginale rispetto agli stadi precedenti. Per contro, il coinvolgimento e la cooperazione con il partner della relazione assumono un'importanza strategica per il proseguimento del legame tra le parti.

All'interno del filone della letteratura che propone un'analisi del ciclo di vita del cliente si ritrova anche il contributo di Peppers e Rogers (2004). Gli autori teorizzano come la gestione del rapporto possa contribuire a originare valore per i clienti e, a tal fine, suggeriscono che le aziende avviino un processo articolato in quattro fasi al quale assegnano l'acronimo IDIC.

I quattro stadi del processo di sviluppo della relazione, due di analisi e due di azione, sono i seguenti:

1) Identificazione dei clienti (Identify): in questa fase l'impresa deve identificare il cliente con il quale avviene il rapporto di scambio oltre a conoscerne quanto più possibile le caratteristiche e le preferenze;

2) Differenziazione (Differentiate): in questo momento avviene la clusterizzazione della clientela in modo da poter destinare maggiori risorse ai gruppi di clienti più redditizi e implementare soluzioni specifiche per soddisfare le esigenze dei singoli acquirenti. In questa fase, l'impresa è chiamata a categorizzare la propria clientela in virtù del suo valore e delle sue aspettative;

3) Interazione con i clienti (Interact): questa è la fase in cui l'impresa ambisce a migliorare l'efficacia della propria interazione con i clienti per intensificare la relazione, per aumentarne il grado di soddisfazione ed il livello di fedeltà;

4) Customizzazione dell'offerta (Customize): in questo stadio della relazione l'azienda interviene sulla propria offerta al fine di adattarla alle esigenze del consumatore rilevate nella fase di interazione. In questa fase l'impresa cerca di proporre al cliente prodotti e servizi personalizzati e anche una vera e propria esperienza personalizzata. Al fine di sviluppare un

rapporto duraturo con il cliente, infatti, l'impresa deve adattare la propria offerta commerciale in modo da incontrare le aspettative degli acquirenti e far sì che i prodotti/servizi offerti non siano imitabili dai concorrenti per far sì che i clienti scelgano sempre la propria azienda perché lì trovano qualcosa che non trovano da nessun'altra parte.

Peppers e Rogers sostengono che, accanto allo sviluppo della relazione e all'attuazione delle quattro fasi del processo IDIC, l'obiettivo dell'impresa è creare e consolidare la fiducia del cliente nei suoi confronti. Il rapporto non può, infatti, svilupparsi in assenza di fiducia da parte del cliente e questo costituisce un elemento fondamentale del ciclo di vita della relazione.

### 2.3. La gestione delle relazioni con i clienti: il modello CRE

Il concetto di “valore delle relazioni con i clienti”, in inglese *Customer Relationships Equity* (CRE) assume un ruolo centrale nello sviluppo delle strategie di gestione del portafoglio clienti dell'impresa. In questa parte di capitolo presenteremo innanzitutto cos'è il Customer Equity, poi analizzeremo le fasi evolutive delle relazioni con i clienti, ovvero il ciclo di vita del cliente, che è composto da 4 fasi (identification, acquisition, retention, development), i processi strategici per massimizzare la profittabilità di tali relazioni; successivamente analizzeremo le determinanti del valore della relazione con i clienti (knowledge, experience, satisfaction, loyalty).

Il Customer Relationship Equity rappresenta il valore dell'esperienza individuale che il cliente matura attraverso le sue interazioni con la società. Questo valore è chiamato anche Retention Equity per sottolineare il legame dell'esperienza maturata e della percezione di soddisfazione con la probabilità di abbandono di un cliente. Ad ogni contatto con l'azienda il cliente ne confronta il risultato con la qualità che si attendeva, accumulando positività o negatività ed influenzando sia la sua percezione di valore del marchio sia quella degli altri potenziali clienti attraverso il passaparola.

Il Customer Equity fa parte del più ampio insieme del Relationship Management, il quale è una combinazione di vari aspetti quali organizzazione, creazione del valore per il cliente, cultura aziendale, management e customer intelligence. E' importante non confondere il Customer Relationship Management (CRM), strumento fondamentale per il suo sviluppo, con il Relationship Management stesso. Il CRM è lo strumento fondamentale, il mezzo, per sviluppare il Relationship Management, che è quindi lo scopo.

Considerando il valore del cliente sulla base dei flussi netti di cassa che egli produrrà nell'intero ciclo della relazione tra lui e l'azienda, possiamo rappresentare il Customer Equity in termini analitici come la somma tra Brand Equity e Customer Relationship Equity.

$$\text{Customer Equity} = \text{Brand Equity} + \text{Customer Relationship Equity}$$

Il Customer Equity è influenzato dalle seguenti componenti: o il valore monetizzato del cliente o i costi associati al sostentamento del cliente o la durata della relazione.

Il valore monetizzato del cliente viene associato al Customer LifeTime Value (Valore del cliente nel suo ciclo di vita), espresso attraverso ipotesi di flussi di cassa, vita media del cliente e curve di crescita dei suoi consumi. In modo analitico il CLV può essere indicato come:

$$\text{CLV (Customer LifeTime Value)} = \text{SM} * \text{FA} * \text{C}$$

- SM è la spesa media;
- FA è la frequenza d'acquisto annua;
- C è il ciclo di vita del cliente.

Se consideriamo quindi come Q i volumi di acquisto previsti nel ciclo di vita, M come i margini per unità di acquisto, t come la durata della relazione, e d come tasso di sconto, possiamo indicare i ricavi prodotti dal cliente come

$$\sum_{t=1}^n Q_t M_t d^t$$

Però, a fronte dei ricavi, l'azienda dovrà anche sostenere dei costi, che devono essere opportunamente sottratti dal flusso dei ricavi. Capire le componenti di costo di ciascuna attività generatrice di valore consente ad un'azienda di comprendere le origini di queste posizioni relative e di come esse possono essere migliorate.

Se definiamo un cost driver come un qualsiasi fattore che determini una variazione del costo relativo di un'attività, si può dire che l'analisi delle componenti di costo di un'attività che generi valore può essere fatta attraverso la determinazione dei cost drivers che la influenzano. Esempi di questi costi sono i costi iniziali di acquisizione, i costi di gestione, costi di marketing e di vendita. Indicando con A i costi di attivazione, con S i costi di sviluppo e con

F i costi di fidelizzazione e di mantenimento del cliente, possiamo indicare i costi sostenuti nel tempo come:

$$\sum_{t=1}^n (S_t + F_t)d^t - A_t$$

Il calcolo del Customer Equity diventa quindi:

$$CE = \sum_{t=1}^n Q_t M_t d^t - \sum_{t=1}^n (S_t + F_t)d^t - A_t$$

Il calcolo del Customer Equity non è quindi semplice ed i fattori in gioco sono tali che piccole variazioni a questi parametri possono ingenerare notevoli modifiche al risultato prodotto.

Si può ad esempio introdurre più di una vendita l'anno o differenziare tra valore di nuovo cliente o valore di cliente fedele oppure definire delle curve che rappresentino il valore del cliente in funzione del periodo analizzato. Inoltre per poter ridurre l'incertezza della misurazione occorre avere una buona conoscenza di tutti i potenziali clienti, cosa non sempre possibile, soprattutto per quello che riguarda le informazioni sui clienti che appartengono agli altri competitor. In questo caso, il valore calcolato risulta viziato e non è sempre possibile misurare tutti gli effetti delle azioni di marketing intraprese.

Si può risolvere questo problema acquistando dati da società specializzate o condividendo con i concorrenti i propri dati: in questo modo anche essi condivideranno i loro dati e così si è in grado di conoscere meglio i non-clienti.

Per concludere possiamo dire che il Customer Equity consente di valutare investimenti e decisioni aziendali verificando a consuntivo l'effetto che essi hanno prodotto; le imprese che per mancanza di capacità o per decisione, non indirizzeranno le loro azioni intorno a questo indice, rischiano di incamminarsi in un percorso difficile.

### 2.3.1. L'identificazione del cliente

La prima fase evolutiva considerata nel modello CRE è quella dell'identificazione del cliente. Nel definire le proprie strategie di marketing le imprese, tradizionalmente, hanno sempre cercato di ridurre l'eterogeneità del proprio mercato con opportuni processi di segmentazione per approfondire le relazioni con i clienti per sottoinsiemi omogenei. Con il CRM, invece, l'analisi dei consumatori è condotta a livello di individui, grazie all'utilizzo di informazioni e conoscenze che l'impresa dispone su ciascuno di essi singolarmente (Peppers, Rogers, 2004). Durante il primo stadio della relazione con il cliente, cioè l'identification step, l'obiettivo primario dell'impresa è la conoscenza profonda dell'identità del singolo consumatore, e

quindi l'azienda cercherà di raccogliere, integrare e analizzare informazioni in tutte le occasioni di contatto che il cliente ha con l'impresa. Tale processo di customer knowledge management si basa sull'utilizzo da parte dell'impresa di strumenti quali customer database e datamining: avremmo modo di conoscere meglio questi strumenti di analisi nel corso dell'elaborato (Ostillio, 2002; Peppers, Rogers, 2004).

### 2.3.2. L'acquisizione del cliente

La seconda fase evolutiva delle relazioni tra impresa e cliente è quella dell'acquisizione del cliente. È questo il primo stadio in cui si presenta uno scambio di valore tra i due soggetti, misurato in base al valore atteso nella percezione del cliente. Questo valore percepito è determinato da tre elementi che compongono la complessiva customer experience, che è il secondo addendo che va a determinare il valore del cliente, il Customer Equity:

- a. l'esperienza cognitiva che l'impresa è in grado di costruire per il cliente nella fase precedente all'acquisto;
- b. l'esperienza di acquisto, che è influenzata anche dalle esperienze di acquisto passate;
- c. l'ampiezza e la profondità di fruizione dell'esperienza da parte del cliente. Sotto quest'ultimo aspetto bisogna evidenziare che, oltre che da fattori situazionali e di natura soggettiva, la customer experience è condizionata dai bisogni, dalle motivazioni, dall'atteggiamento e dal coinvolgimento del consumatore nella fase di acquisto (Solomon, 2004): ciò crea nella mente dei consumatori un primo livello di fiducia maturata nei confronti dell'impresa.

Le principali determinanti della fiducia che si genera in questo stadio sono;

- a. l'esperienza passata d'acquisto;
- b. il riconoscimento da parte del consumatore delle specifiche e distintive abilità e competenze dell'impresa radicate nel sistema d'offerta;
- c. la percezione del consumatore dell'assenza di motivazioni opportunistiche da parte dell'impresa;
- d. la condivisione e la similarità dei valori dell'impresa e del cliente.

In questa fase della relazione con il cliente gli obiettivi dell'azienda dovranno essere la realizzazione di proposte di valore differenziate in base alle differenti caratteristiche dei diversi consumatori ai quali l'azienda si rivolge, dall'altro la minimizzazione dei costi di acquisizione di ogni cliente (Wayland, Cole, 1997). Questo processo ha lo scopo di massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nella costruzione delle relazioni con i clienti.

### 2.3.3. Il mantenimento del cliente

La terza fase evolutiva delle relazioni è quella del mantenimento del cliente, la customer retention. In questa fase è importante riuscire ad ottenere la fidelizzazione della clientela: l'azienda ha grande interesse nel mantenere per un tempo più lungo possibile la base di clientela che essa ha acquisito, ma ciò non sempre è possibile e alcune volte mantenere per molto tempo alcuni clienti non è nemmeno efficiente. Le strategie di mantenimento del cliente fanno riferimento alla capacità dell'impresa di sviluppare e guidare i comportamenti di riacquisto dell'offerta; ovviamente la prima causa che porta il cliente a riacquistare o meno il prodotto o il servizio di un'impresa è la soddisfazione che lo stesso cliente ha avuto nel consumare il prodotto o nell'usufruire del servizio venduto dall'azienda, ma ci sono altre variabili che influiscono sul fatto che il cliente ritorni o meno ad acquistare da una stessa azienda; questo implica che ci sono diverse di mantenimento del cliente. Queste strategie possono essere distinte in:

Strategie di fidelizzazione, volte alla massimizzazione dei benefici per i clienti mediante programmi di fedeltà o iniziative una tantum (sconti, promozioni, premi fedeltà, ecc.).

Strategie anti uscita, legate all'aumento dei costi di uscita dalla relazione per il cliente, rappresentati dai costi di chiusura della relazione, dalle penalizzazioni per l'uscita dalla relazione, dalla durata minima dei contratti, ecc.

In entrambi i casi l'obiettivo dell'impresa è quello di far percepire alla clientela che la propria azienda offre alla clientela un prodotto/servizio con un valore maggiore rispetto a ciò che offrono i concorrenti; questo può avvenire in modo diretto con le strategie di fidelizzazione o in modo indiretto aumentando i costi di un eventuale switching. Nel caso delle strategie di fidelizzazione il cliente non è colpito da meccanismi opportunistici dell'impresa che, mettendo in evidenza l'asimmetria di potere tra le parti, costituiscono un rischio per l'evoluzione della relazione verso lo stadio successivo. L'obiettivo delle imprese in questa fase non è il mantenimento di tutte le relazioni poste in essere, ma la gestione prioritaria delle relazioni più profittevoli, ipotizzando anche la selezione di clienti laddove si rilevino relazioni non sufficientemente redditizie. L'analisi contestuale dei costi di acquisizione e dei costi di mantenimento dei singoli clienti, infatti, consente una segmentazione dei clienti rispetto alla profittabilità attuale e potenziale: la definizione del profilo del cliente sulla base di questo valore consente la gestione del valore delle relazioni con i clienti (Customer Relationship Equity) esistenti nell'intero portfolio clienti (Johnson, Selnes, 2004).

#### 2.3.4. Sviluppo del cliente

La quarta ed ultima fase evolutiva delle relazioni tra impresa e cliente è quella dello sviluppo, il development step: in questo stadio il cliente assume una connotazione di enorme importanza strategica per l'impresa. L'accumulazione di fiducia del cliente nei confronti dell'impresa ha manifestato il suo valore mediante la partecipazione del cliente all'esperienza di scelta, di acquisto e consumo dell'offerta e mediante un livello di soddisfazione percepita che ha guidato lo stesso cliente al riacquisto consapevole dell'offerta (Oliver, 1997; Costabile, 2001). I livelli di sviluppo della relazione a questo stadio sono connessi alla capacità di massimizzare la profittabilità del singolo cliente; in questa fase l'azienda cercherà di incrementare il valore che i clienti le offrono, aumentando i ricavi pro-capite.

Le principali tipologie di sviluppo sono tre, ognuna delle quali delinea una o più possibili strategie di marketing attuabili dall'impresa:

- Sviluppo lineare della relazione, legato alla linea di prodotti-servizi già acquistati dal cliente. Tale sviluppo potrà avvenire mediante un aumento della quota degli acquisti del consumatore sulla categoria (selling up strategy), l'acquisto di versioni dell'offerta con caratteristiche superiori per il consumatore e margini più elevati per l'impresa (trading up strategy), una spinta alla personalizzazione dei prodotti-servizi, anch'essa generatrice di margini unitari più elevati per l'impresa (customize strategy);
- Sviluppo laterale della relazione: in questo caso si individuano beni o servizi complementari o abbinabili a quello richiesto, ma non direttamente legati alla linea di prodotti o servizi già acquistati dal cliente. In alcuni casi questa individuazione è immediata, in altri invece è meno evidente e richiede una maggiore capacità interpretativa delle necessità del cliente da parte dell'addetto alla vendita. Questo sviluppo potrà avvenire mediante un aumento della varietà dei prodotti-servizi acquistati dal cliente tra quelli presenti nel portafoglio prodotti dell'impresa (cross-selling strategy) o attraverso l'offerta di prodotti-servizi definiti in base alle specifiche esigenze del singolo cliente (co-evolution strategy);
- Sviluppo collaterale della relazione, non direttamente legato ad acquisti di altri prodotti-servizi presenti nel portafoglio prodotti dell'impresa. Tale sviluppo potrà avvenire mediante la facilitazione dell'acquisto di offerte collaterali periferiche e accessorie rispetto ai prodotti-servizi dell'impresa, definiti e forniti al cliente da imprese partner al fine di soddisfare bisogni collaterali e/o accessori del cliente stesso (network portfolio strategy).

La sequenzialità temporale delle fasi di sviluppo delle relazioni con i clienti non deve essere considerato un limite alla capacità evolutiva delle singole relazioni e naturalmente è possibile che non tutte le relazioni seguano lo stesso iter, così come alcuni processi tipici di una fase possono ripetersi anche in fasi successive e/o precedenti.

#### 2.4. Come cambia la relazione con il cliente nella nuova era del digitale

In un'economia globalizzata il prezzo di prodotti e servizi rappresenta ormai di rado un fattore competitivo sostenibile nel lungo termine. Grazie al nuovo potere che i social media mettono nelle mani dei consumatori nella relazione con le aziende, è piuttosto sempre più spesso la qualità del servizio a determinare non solamente il livello di soddisfazione dei clienti, ma anche la notorietà e la percezione del brand, dato che attraverso i Social Media, i blog e i siti web tutti gli utenti di un servizio o di un prodotto possono esprimere le proprie recensioni in merito alla soddisfazione del prodotto o del servizio di cui hanno fruito.

Un servizio scadente è economicamente costoso, innanzitutto in termini di mancati guadagni. Tutt'oggi permane ancora un abisso tra il supporto che le aziende sono realmente in grado di offrire e le aspettative del pubblico, il quale è sempre più esperto tramite le indicazioni reperite nelle community online, sempre più connesso e capace di interagire in mobilità o sul web, sempre più forte per gli strumenti di pubblicazione gratuiti, ma con portata potenzialmente illimitata a cui ha accesso, sempre più attratto da un'interazione trasparente, paritetica, personalizzata che avvenga nei tempi e nei modi che desidera. E' proprio per questo che introdurre aspetti social all'interno del customer service sembra una via promettente per rispondere alle sollecitazioni del social customer, con ritorni dell'investimento che possono arrivare addirittura al 100%.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (fonte [www.socialenterprise.it](http://www.socialenterprise.it))

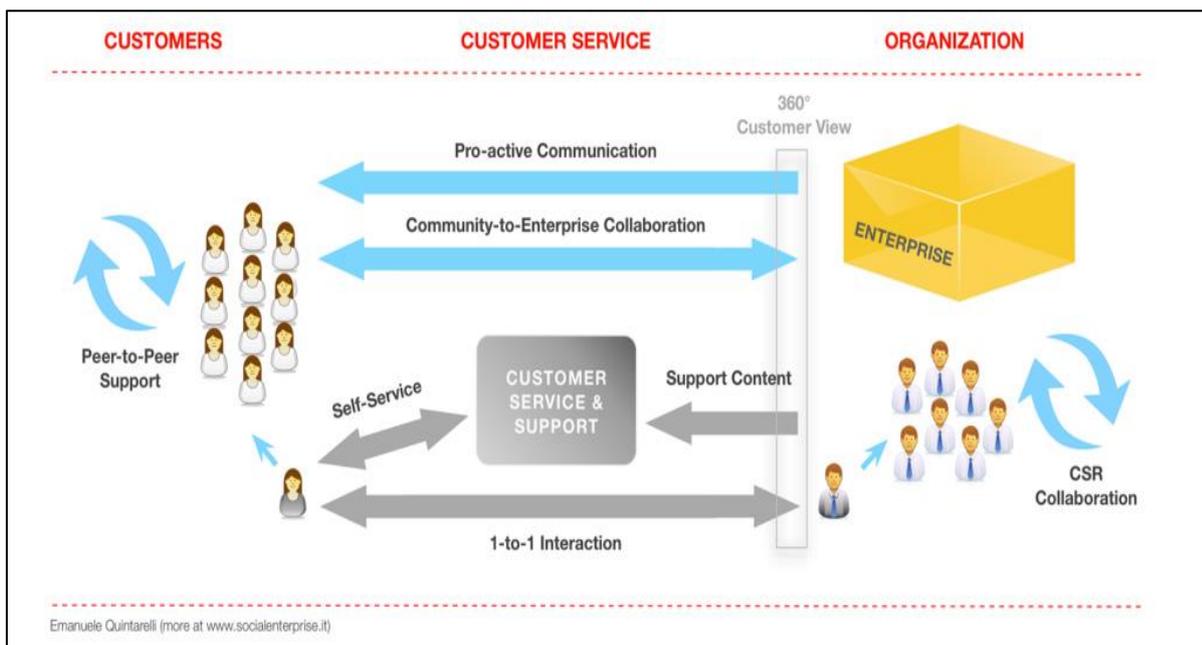


Figura 2 – L'evoluzione del Customer Service (fonte [www.socialenterprise.it](http://www.socialenterprise.it))

Osservando la figura 2 possiamo vedere che le frecce grigie esprimono il servizio clienti tradizionale secondo cui le aziende percepiscono il contact center e l'intero customer service come un centro di costo. In questo modo per non perdere il cliente, specialmente quando si tratta di prodotti e servizi complessi, fornire un servizio di assistenza è necessario, ma ci si sforza di farlo con la massima velocità ed il minimo sforzo.

Ad un livello più profondo l'approccio tradizionale al customer service è basato su 3 assunti:

- E' l'azienda a decidere le modalità ed i tempi in cui il servizio viene fornito;
- L'azienda può giocare su una evidente asimmetria informativa che limita sia le possibilità di azione che le aspettative del cliente;
- Un cliente poco soddisfatto è in generale un compromesso accettabile, se ciò consente di risparmiare sul costo del servizio.

Con l'avanzare delle tecnologie a disposizione del cliente e l'emergere quindi del social customer i 3 assunti che abbiamo appena descritto non valgono più, e il servizio clienti presenta in questa nuova fase le seguenti caratteristiche:

- Deve essere disponibile in modo integrato su qualunque canale ed in qualunque momento;
- Deve essere di qualità per collimare con un'accresciuta conoscenza del prodotto / servizio;
- deve essere efficace per evitare crisi di public relation che si propagano velocemente senza controllo;

In questa nuova era digitale dove la comunicazione non è più one to many, cioè in modo univoco dall'azienda ai consumatori, ma è divenuta many to many, dove i clienti comunicano tra di loro e con l'azienda. Questo permette al social customer di poter contribuire nel migliorare il servizio tramite un ruolo paritetico ed una relazione più trasparente, a vantaggio della propria esperienza di consumatore, ma anche della qualità dell'interazione offerta dall'azienda.

Per abilitare un simile ruolo, collaboration e coinvolgimento strategico dei clienti diventeranno fattori abilitanti imprescindibili nel servizio almeno in 4 aree, indicate nella figura 2 con le frecce di color azzurro:

1. Supporto alle community peer-to-peer di clienti;
2. Coinvolgimento delle community nell'esecuzione del servizio;
3. Sviluppo di strumenti interni di collaborazione tra CSR (Customer Service Representatives);
4. Meccanismi proattivi di notifica sul servizio dall'azienda ai clienti.

Le community tra clienti sono già oggi una realtà che impensierisce parecchio le aziende perché sono al di fuori del proprio controllo. Non trovando risposte tramite i canali ufficiali, i clienti insoddisfatti si connettono con i propri pari (peer-to-peer) non solo per lamentarsi del servizio, ma anche e soprattutto per trovare soluzioni rapide ed accurate. Questi spazi rappresentano un patrimonio inesauribile di spunti, tendenze, desideri insoddisfatti, indicazioni competitive, feedback a costo zero che possono essere utilizzati dalle aziende per conoscere al meglio i propri clienti ed ancora più il modo in cui il prodotto che offrono trova spazio nella loro vita. Ovviamente ciò è possibile a patto che l'impresa abbia l'umiltà di ascoltare e la capacità di inserirsi alla pari in uno scambio tra individui centrato più sul bisogno che sul proprio prodotto.

In un'ottica maggiormente proattiva, l'azienda può andare oltre all'osservazione passiva e divenire facilitatore di ambienti di supporto in cui CSR (Customer Service Representatives) e clienti sviluppano insieme contenuti per trarre il massimo vantaggio durante l'uso del prodotto o del servizio. Così facendo quindi il customer care diventa un processo di collaborazione tra azienda e clienti, aumentando di fatto la soddisfazione del cliente perché è proprio quest'ultimo a proporre i miglioramenti che l'azienda deve attuare.

Affinché le risposte a problemi complessi siano attendibili, rapide e consistenti così come desiderato dal social customer, anche all'interno dell'azienda è necessario abilitare meccanismi di collaborazione in grado di individuare tempestivamente esperti ed expertise, aggiornare e capitalizzare la knowledge base, valutare e condividere soluzioni, coinvolgere altri dipartimenti laddove necessario. Questo allineamento olistico con al centro il cliente di

tutti i dipartimenti non solo rende possibili scambi più fluidi e lineari con le community di clienti, ma soprattutto consente di mettere a fattor comune le indicazioni che da questi vengono anche nel miglioramento di vendite, sviluppo del prodotto e marketing.

Infine, tramite canali ad ampia portata come i Social Media, è l'azienda stessa che può inviare proattivamente comunicazioni al singolo cliente o alle community per annunciare possibili soluzioni di problemi o iniziative tecniche particolarmente rilevanti ancora prima che le domande siano poste. Con questo processo l'immagine dell'impresa ne trae un grande vantaggio perché vedere un'azienda che ti avverte in anticipo quando un problema si sta verificando non fa che moltiplicare il senso di connessione, rispetto, professionalità e fiducia da parte del cliente.

Possiamo infine affermare che si stanno facendo enormi passi avanti nella gestione del servizio clienti, ma ovviamente non tutte le aziende si sono allineate a questo sistema completamente customer centric; in particolare le piccole medie imprese da questo punto di vista sono ancora molto indietro e faticano a cambiare il loro approccio al servizio clienti, in parte per mancanza di tecnologie e organizzazione, in parte per un'inerzia che hanno nell'adattare il modo di fare impresa al tempo che passa e al mondo che si evolve.

### 3. Il CRM

#### 3.1. Cos'è il CRM

Nel primo capitolo abbiamo evidenziato il fatto che il CRM non ha un'unica definizione, ma ne ha molte che derivano dalle sue diverse sfaccettature.

Riprendendole, possiamo dire che il CRM è una strategia d'impresa che ha l'obiettivo di individuare e gestire le relazioni di maggior valore con il cliente; esso richiede una filosofia di business e una cultura orientata al cliente, allo scopo di ottimizzare i processi di marketing, vendita e servizi offerti ai consumatori. Lo scopo del CRM è appunto quello di costruire relazioni personalizzate di lungo periodo con il cliente, al fine di aumentare il valore sia per il quest'ultimo che per l'impresa. A tal fine è importante saper comprendere e anticipare le esigenze dei clienti esistenti e individuare nuovi potenziali clienti interessati ai prodotti e ai servizi che offre la propria azienda.

Per riuscire a raggiungere tutti questi obiettivi un elemento fondamentale sono le soluzioni applicative del CRM, che consentono di gestire in modo avanzato e corretto le relazioni con i propri clienti.

#### 3.2. Le componenti del CRM

I sistemi di CRM sono generalmente strutturati in 3 moduli o componenti:

1. Marketing Automation
2. Salesforce Automation
3. Customer Support

##### 3.2.1. Marketing Automation

Il modulo di Marketing Automation fornisce gli strumenti necessari a gestire con successo le iniziative di Marketing. Esso consente alle risorse del Marketing di profilare i clienti, gestire e tracciare gli esiti delle campagne e gestire l'acquisizione dei clienti potenziali.

Come ben sappiamo è in costante crescita l'esigenza delle aziende di ottimizzare i processi di acquisizione clienti, allineando maggiormente le funzioni di Marketing e Vendite per aumentare l'efficienza di entrambe e migliorare la redditività delle campagne di lead generation, vale a dire quell'azione di marketing che consente di generare una lista di possibili clienti interessati ai prodotti/servizi offerti da un'azienda. I sistemi di Marketing Automation

facilitano il raggiungimento di questi obiettivi e producono importanti vantaggi. E' però necessario definire chiaramente gli obiettivi e gli step dei processi e monitorare con precisione i risultati.

Spesso l'approccio tradizionale usato nelle aziende per la gestione dei "contatti qualificati", cioè coloro che mostrano un interesse verso il marchio e l'offerta di un'azienda rilasciando volontariamente alcuni dati personali in modo tale che l'azienda ha la possibilità di utilizzare quest'ultimi per successivi contatti, è poco efficace.

I canali per la generazione di Lead possono essere off-line, come ad esempio la raccolta di dati relativi ai partecipanti di un evento aziendale, oppure on-line, come la sottoscrizione di una Newsletter, la compilazione di un contact form o di un modulo per richiedere un preventivo, il download di materiali gratuiti (cataloghi, e-book, guide, coupon), etc.

Grazie alle opportunità offerte dal digitale, i canali online rivestono ormai un ruolo assolutamente primario nei processi di Lead Generation. Il digitale rende sicuramente più facile la generazione di contatti che hanno le potenzialità per convertirsi in nuovi clienti, ma aumenta anche il rischio di dare in gestione alle Vendite dei potenziali clienti che in realtà non sono tali e non hanno interesse all'acquisto o che si trovano ancora in una fase iniziale del processo di vendita e non sono ancora pronti all'acquisto.

Inviare alla forza vendite in modo indiscriminato tutti i Lead generati dai diversi canali, senza valutare il relativo grado di propensione all'acquisto, significa generare inefficienze, che determinano un aumento dei costi e un peggioramento della redditività dell'intero ciclo di acquisto.

I sistemi di Marketing Automation sono stati sviluppati verso la fine degli anni '90, ma hanno visto l'utilizzo operativo da parte delle aziende solo nella prima parte degli anni 2000.

Introdotti in una prima fase nelle aziende B2B di medie e grandi dimensioni, sono stati pensati inizialmente con l'obiettivo di migliorare l'allineamento tra Forza Vendita e Reparto Marketing in merito alle iniziative realizzate per generare contatti di clienti potenziali e convertirli in clienti effettivi, sia online che offline.

Soprattutto nei contesti B2B accade infatti spesso che la Direzione Commerciale abbia difficoltà nel definire processi efficienti di acquisizione e gestione dei potenziali clienti in grado di essere convertiti in clienti effettivi. Si verifica frequentemente che il contatto non sia ancora maturo e disponibile a ricevere una telefonata o una proposta dal commerciale, ma si trovi ancora in una fase preliminare del processo di acquisto, dove prevale l'esigenza di reperire informazioni e approfondimenti sull'offerta.

Per questo motivo negli ultimi anni è stato chiesto al Marketing di valutare con più accuratezza il livello di propensione all'acquisto dei contatti generati con le campagne di acquisizione, e di fornire ai contatti che non sono ancora pronti all'acquisto contenuti informativi utili per accrescerne il coinvolgimento. Rispetto a quanto accadeva prima dell'esplosione di internet e delle tecnologie digitali, oggi i marketer sono responsabili di una parte molto più ampia del processo di acquisto: non sono più circoscritti nel realizzare attività per attirare i clienti potenziali, ma devono riuscire a mantenere il loro interesse nel tempo del ciclo decisionale d'acquisto, che oggi si è molto dilatato, ottenendo coinvolgimento e attenzione.

Una piattaforma di Marketing Automation semplifica, automatizza e misura questi processi, permettendo alle aziende di instaurare e mantenere relazioni significative e fidelizzanti con i potenziali clienti.

In sintesi le piattaforme di Marketing Automation supportano i marketer, ovvero gli analisti di mercato, a più livelli:

- Permettono di effettuare comunicazioni targettizzate nei confronti dei potenziali clienti fino a quando diventano "sales ready";
- Automatizzano e rendono più efficace la gestione delle campagne di marketing per la generazione di nuovi contatti qualificati;
- Migliorano la capacità di misurare i ritorni sugli investimenti di marketing (ROI).

Un approccio di Marketing Automation consente di ottenere numerosi vantaggi. I principali benefici che si possono trarre sono:

- Aumentare l'efficienza dei lavoratori delle funzioni marketing all'interno delle aziende, grazie al risparmio di tempo ottenuto con l'automazione delle campagne e al maggiore controllo sui risultati delle attività;
- Favorire l'allineamento tra le funzioni di marketing e quelle commerciali, che devono concordare le modalità di valutazione e classificazione dei contatti qualificati (Lead);
- Rendere più efficaci le iniziative di marketing in virtù della capacità di veicolare messaggi rilevanti e personalizzati a prospect e lead;
- Semplificare e velocizzare i processi manuali del marketing con soluzioni automatizzate e integrabili nel CRM aziendale;
- Utilizzare nuove modalità per educare e nutrire i lead, fornendo opportunità di contatto che non risultano eccessivamente aggressive dal punto di vista commerciale;
- Produrre report e statistiche di qualità, misurare il ROI delle campagne.

### 3.2.2. Sales Force Automation

Il modulo di Sales Force Automation consente ad una azienda di vedere tutti gli aspetti relativi al ciclo di vendita. Usando il modulo SFA, la struttura commerciale può gestire i propri clienti, i referenti, le attività, ma anche registrare tutte le opportunità.

Il Sales Automation non deve essere confuso con il Marketing Automation, queste due soluzioni sono estremamente diverse sia nel disegno che nelle prestazioni. Il Marketing Automation semplifica il processo di invio e gestione di contenuti attraverso i vari canali, ma l'assistenza dei clienti a livello commerciale deve essere eseguito manualmente dagli agenti di vendita. Si stima attualmente che la maggioranza degli agenti di vendita trascorrono il 24% della loro giornata lavorativa a vendere attivamente i loro prodotti, mentre impiegano il tempo rimanente a svolgere attività amministrative che potrebbero essere automatizzate: proprio a questo dovrebbe servire il Sales Automation.

Grazie ad esso è possibile creare, gestire e approvare contenuti riguardanti la vendita ai quali gli agenti possono accedere per apportare modifiche e aggiornare i contenuti man mano che ricevono comunicazioni dai Lead.

Esiste un'altra differenza consistente tra il Marketing Automation e il Sales Force Automation ed è lo scopo di queste due diverse componenti. Il Marketing Automation si concentra sulle attività che riguardano la canalizzazione dei potenziali clienti verso l'acquisto, mentre il secondo modulo riguarda la vendita e le attività svolte dagli agenti e le loro strategie. (Lead Nurturing).

Una ricerca condotta da Marketing Sherpa ha rivelato che il 79% dei Lead non si convertono in clienti effettivi, e questo accade perché c'è una mancanza di attenzione da parte degli agenti nella fase del Lead Nurturing, ovvero le iniziative messe in atto dall'impresa dopo l'acquisizione di un lead per instaurare con esso una trattativa di vendita.

Il modulo di Sales Automation, associato ad un sistema CRM, può essere utile per tutti i tipi di azienda per permettere agli agenti di vendita di migliorare il loro rendimento e quindi di aumentare le vendite e le prestazioni aziendali.

### 3.2.3. Customer Support

Il modulo di Customer Support consente ad un'azienda di ricevere e gestire tutte le richieste dei clienti. È possibile costruire una Knowledge Base, una sorta di archivio in cui archiviare le principali risposte / soluzioni alle richieste dei clienti. Tale Knowledge Base può essere resa disponibile ai clienti in modalità self-service.

Il modulo di post-vendita (Customer Support) ha una grande importanza perché permette di implementare la fidelizzazione del cliente. Lo scopo è di perseguire la soddisfazione del cliente ma anche di non perdere alcuna opportunità di vendita. Concluso il processo di vendita, l'azienda è impegnata nella consegna o nell'esecuzione del servizio che il cliente ha acquistato. Un'applicazione CRM deve essere fruibile da tutti i reparti coinvolti per offrire al compratore la sensazione della gestione completa della fornitura, dell'integrazione dei reparti e della condivisione degli obiettivi concordati nelle fasi commerciali. Il modulo di Post vendita può supportare qualsiasi processo commerciale. Rendere il cliente un affezionato utilizzatore delle soluzioni offerte deve essere l'obiettivo da perseguire costantemente da tutti i lavoratori di un'azienda. Il Post vendita è in grado di recuperare le informazioni a un livello di dettaglio maggiore rispetto a quelle in possesso del reparto marketing e attraverso il CRM può dividerle affinché si possa avere una visibilità completa sul cliente e ricominciare il ciclo di vendita.

Uno dei principali compiti del modulo di Customer Support è quello di gestire le richieste di assistenza post-vendita assegnando attività e scadenze al personale addetto all'assistenza con il fine di monitorare il tracking di avanzamento delle richieste, definire i tempi di risposta ed effettuare una consuntivazione.

Il post vendita inoltre deve prevedere un monitoraggio continuo sullo stato dei contratti stipulati con i clienti, attribuire loro una tipologia, una durata, una data di scadenza, un importo, visionare i prodotti a cui il contratto si riferisce e vedere in quale quantità sono stati acquistati; tutto ciò permette appunto di avere ben chiara quella che è la storicità del cliente con l'impresa e di raccogliere in qualsiasi momento nel quale fossero necessarie le informazioni sul cliente e su ciò che egli ha acquistato.

### 3.3. Gli obiettivi del CRM

Il CRM comprende tutti i processi aziendali messi in atto da un'organizzazione con il fine di identificare, selezionare, acquisire, sviluppare e conservare i propri clienti.

Tali finalità sono raggiunte attraverso un affinamento continuo della conoscenza sviluppata all'interno dell'impresa rispetto ai bisogni, ai comportamenti ed ai valori dei clienti.

Un'azienda decide di implementare un sistema di CRM lo fa con i seguenti obiettivi:

### 1) Customer Satisfaction

Ogni azienda vuole che i propri clienti siano soddisfatti perché clienti soddisfatti sono più propensi a tornare a fare ulteriori acquisti e perché è più probabile che promuovano il brand e facciano una buona pubblicità all'azienda attraverso il passaparola.

Quando decidono di acquistare un prodotto i clienti non acquistano solo il bene materiale in sé, ma nell'acquistare il prodotto i clienti vivono anche un'esperienza d'acquisto che se è soddisfacente li farà sicuramente ritornare.

### 2) Gestione efficace del business

L'utilizzo del CRM permette alle società una maggiore interazione tra le varie funzioni aziendali e fa sì che si sviluppino migliori processi di lavoro, in particolare con i dipartimenti come il Customer Service.

### 3) Identificazione e maggiore conoscenza dei propri clienti

Un sistema di CRM permette di profilare i propri clienti in diversi target con diversi livelli di valore. Conoscendo questi segmenti l'azienda può decidere su quali clienti concentrarsi, ovvero può scegliere di cercare di aumentare il valore dei clienti che stanno spendendo meno oppure può concentrarsi maggiormente sui clienti che spendono di più.

### 4) Acquisizione di nuovi clienti

Acquisire nuovi clienti, così come mantenerli successivamente, è un compito molto difficile, ma il CRM può aiutare le aziende a ricavare informazioni dal customer database dell'azienda e permette di individuare eventuali lacune da colmare. Da queste informazioni si possono capire le ragioni per cui una vendita non si è realizzata, correggere eventuali errori e cercare di non commettere gli stessi errori con i nuovi clienti.

### 5) Aumento delle vendite

Con un mercato competitivo come quello attuale, è importante che le aziende continuino ad innovarsi e ad offrire nuovi prodotti e servizi ai loro clienti.

Con l'ausilio del CRM si riesce a migliorare il modo in cui il cliente interagisce con il business aziendale e a proporre strategie di marketing efficaci: così facendo l'azienda può migliorare la brand reputation, attrarre nuovi clienti e garantire che quelli esistenti tornino ad acquistare. Tutto ciò aumenterà i profitti e aiuterà l'azienda ad avere dei vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti.

### 3.4. L'architettura logica del CRM

Dal punto di vista tecnologico, l'architettura di un sistema di CRM può essere articolata in tre livelli:

#### 3.4.1. CRM Operativo

#### 3.4.2. CRM Analitico

#### 3.4.3. CRM Collaborativo

Il fulcro di un progetto CRM è quello di selezionare correttamente i dati dalla cui elaborazione possa emergere chiaramente il profilo del cliente. Ciò prevede la creazione di una struttura tecnologica attraverso la quale poter attuare la strategia di gestione del cliente. La tecnologia consente di gestire in modo integrato dati ed informazioni provenienti da molteplici fonti e canali.

L'infrastruttura tecnologica è costituita:

- da un insieme dei database e data warehouse (magazzino di dati) che raccolgono le informazioni di diversa provenienza;
- dagli strumenti di Business Intelligence che consentono di analizzare i dati contenuti nel datawarehouse per ricavarne conoscenza;
- dagli strumenti costituenti il Customer Interaction System, vale a dire quegli strumenti che consentono il contatto attraverso diversi canali con la clientela.

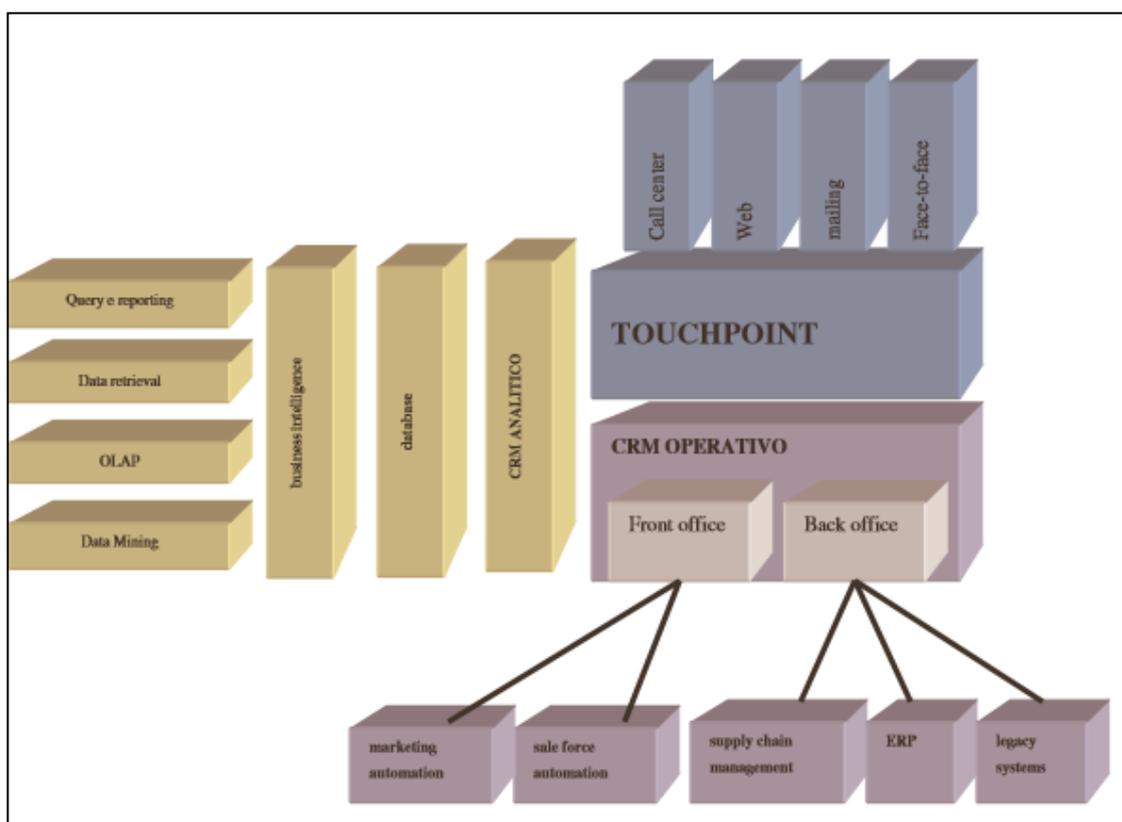


Figura 2 – Architettura del CRM

### 3.4.1. Il CRM Operativo

Il CRM Operativo comprende l'insieme delle soluzioni metodologiche e tecnologiche volte ad automatizzare i processi di business che consentono il contatto diretto con il cliente. Le interazioni con il cliente possono realizzarsi attraverso molteplici canali:

- La presenza fisica (punti vendita, vendita diretta, agenti)
- La posta (lettere, cartoline prestampate, fax, sms)
- La voce (call center, messaggistica vocale, VOIP Voice Over IP)
- La posta elettronica
- Il web (contatti tramite portali, chat, etc.)

Il CRM operativo è costituito da sistemi che consentono di gestire in modo avanzato i processi di Marketing, Vendita e Post Vendita. In questa fase vengono infatti coordinati i rapporti con i clienti potenziali (Lead), la conversione di quest'ultimi a clienti attivi (Account e Contact), la gestione delle diverse opportunità (Opportunity), la gestione dell'assistenza post-vendita (Case e Solutions).

L'attività svolta a questo livello si distingue in due macrocategorie: attività di front office e attività di back office. Le prime sono quelle che si interfacciano direttamente con il cliente e che sono automatizzate dai software CRM e incanalate nei diversi touchpoint; a questa categoria appartengono il marketing automation e il sales force automation. Le attività di back office, invece, sono quelle che non richiedono l'interazione con il cliente; appartengono a questa categoria il supply chain management, l'ERP e il legacy system.

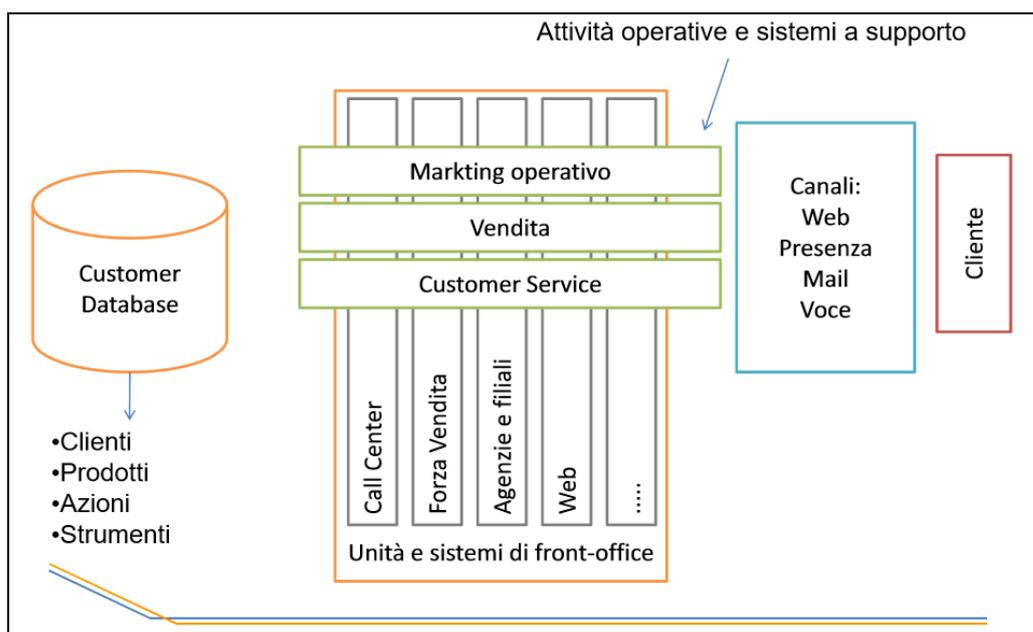


Figura 3 – CRM operativo

Il Supply Chain Management riguarda tutti i processi di gestione con le imprese, i magazzini, i distributori e i dettaglianti che partecipano sia al processo di produzione, dalla materia prima al prodotto finito, sia alla vendita.

L'ERP (Enterprise Resource Planning) indica l'insieme delle attività che riguardano la pianificazione della produzione, della vendita e della distribuzione dei prodotti dell'azienda.

Con il termine Legacy System si intende l'insieme dei sistemi e delle tecnologie esistenti all'interno dell'organizzazione per i quali sono stati effettuati ingenti investimenti.

#### 3.4.2. Il CRM Analitico

Il CRM Analitico costituisce l'insieme delle applicazioni che permettono di analizzare ed interpretare i dati raccolti sui clienti, al fine di acquisire la conoscenza dei loro bisogni, delle loro caratteristiche e del valore che essi rappresentano per l'azienda. I dati che l'azienda ha sui suoi clienti possono provenire dal CRM operativo, dai sistemi gestionali e legacy interni all'azienda e da eventuali fonti esterne al sistema informativo dell'impresa. L'insieme di questi dati crea un datawarehouse, cioè un magazzino dati ricavati dai diversi database aziendali mediante sotto-processi di normalizzazione, raccolta ed elaborazione di questi dati.

Il Data Warehouse è quindi una raccolta di dati a supporto dei processi decisionali strategici dell'azienda. Questa raccolta di dati ha molteplici caratteristiche: è integrata, nel senso che i dati provengono da diversi fonti, è subject oriented, cioè è orientata ad oggetti specifici dell'azienda (clienti, prodotti, ...), è time variant perché ha un'orizzonte temporale non ristretto, ma esteso, ed è non volatile, cioè chi accede al Data Warehouse non può modificarlo, ma soltanto visionarlo.

Il Data Warehouse costituisce quindi l'archivio ideale sul quale effettuare le analisi sui dati.

Per effettuare l'analisi dei dati a partire dal Data Warehouse non c'è un unico tipo di approccio, ma ce ne sono due, uno è un approccio Data Driven, il quale effettua interrogazioni in modo semiautomatico o completamente automatico al fine di generare analisi statistiche, creare modelli comportamentali, segmentazioni o trovare relazioni non note a priori. Il secondo è un approccio User Driven: attraverso questo tipo di approccio l'utente interroga il sistema attraverso semplici query, query ad hoc e analisi OLAP per generare report e indicatori.

Le analisi che si compiono a livello strategico per facilitare il processo decisionale possono essere classificate in:

- Data Mining
- Query standard
- Analisi multidimensionali
- Analisi statistiche

## **Data mining**

Il Data mining può essere definito come l'insieme di tecniche che consentono di effettuare l'esplorazione e l'analisi dei dati per scoprire significative regole o modelli nascosti all'interno di archivi di grandi dimensioni in modo automatico o semiautomatico. Esso rappresenta pertanto una delle fasi del processo di scoperta della conoscenza.

Attraverso il Data mining posso essere svolti diversi tipi di analisi; alcuni di questi tipi sono:

Customer profiling: consiste nella determinazione del valore presente e futuro del cliente attraverso l'assegnazione di una fascia di redditività al fine di gestire l'allocazione dei canali di customer service, la finalizzazione di schemi di incentivi e sconti, la prioritizzazione dei contatti di vendita, le modalità di gestione di ritardi nei pagamenti.

Analisi di segmentazione: consiste nel suddividere i dati analizzati in gruppi omogenei rispetto a determinate caratteristiche o proprietà. Per ogni segmento potranno essere indirizzate strategie di marketing e di prodotto mirate per i diversi segmenti.

Cross/Up selling analysis: consiste nell'individuazione di profili e modelli ricorrenti nell'acquisto di prodotti e/o servizi al fine di rendere più efficaci le azioni di marketing e merchandising, come il cross-selling, l'up-selling, la scelta delle modalità espositive dei prodotti, la pianificazione delle campagne promozionali e la schedulazione degli approvvigionamenti di magazzino.

Churn analysis: si occupa di identificare i clienti che stanno pensando di non essere più clienti dell'azienda; una volta analizzati questi clienti permette alle funzioni di marketing e customer care di progettare azioni di fidelizzazione mirate, supportare il processo di definizione di nuovi prodotti/servizi, valutare correttamente il valore del cliente.

Campaign analysis: consiste nel supporto alla progettazione delle campagne di marketing per abbassarne i costi e aumentarne i ritorni. Identifica l'insieme dei clienti target con la maggiore probabilità di rispondere positivamente alla campagna, stima la risposta della campagna promozionale ed effettua una previsione sui ritorni delle campagne future.

Analisi delle vendite: si occupa di supportare il marketing operativo e strategico nel monitoraggio del lancio di nuovi prodotti, nella valutazione di campagne promozionali, nell'identificazione di opportunità di cross/up selling, di nuovi mercati, di minacce al business derivanti ad esempio dalla concorrenza.

Fraud analysis: consiste nella creazione di profili con il fine di valutare la propensione alla frode o alla morosità del cliente in fase di sottoscrizione di nuovi contratti. Questa analisi viene effettuata anche per identificare i clienti a rischio per la concessione di crediti e mutui.

Individuazione di fenomeni anomali: si occupa di individuare dati, comportamenti, eventi anomali rispetto alla norma. Questo avviene con il fine di ridurre le perdite dovute a comportamenti non omogenei, procedure non ottimizzate, processi non condivisi, frodi interne, errori nelle procedure applicative.

Abbiamo quindi visto vari esempi di analisi che possono essere svolte attraverso il Data Mining e possiamo affermare che all'interno di una logica di CRM questa tecnica viene utilizzata per profilare e definire successivamente strategie d'azione diverse in funzione dei diversi profili.

Con il Data Mining si cercano di definire gruppi con caratteristiche simili all'interno dello stesso gruppo, cioè con varianza minima all'interno del gruppo, ma diverse tra i gruppi, cioè con elevata varianza tra i diversi gruppi.

### **Query standard**

Una query è una richiesta di informazioni posta ad un database il cui output è costituito da un report. Le query standard rappresentano il modo più semplice a disposizione dell'utente per interrogare il sistema; esse vengono definite in fase di realizzazione del sistema e quindi non devono essere riscritte ogni volta. Alla base della query c'è un'ipotesi di tipo forte, cioè l'utente del sistema è a conoscenza di un determinato fenomeno aziendale e utilizza la query per avere le informazioni a riguardo, quindi è un approccio di tipo user driven in cui la complessità è bassa e i tempi di risposta sono in genere brevi.

### **Analisi multidimensionale**

L'analisi multidimensionale consente all'utente di avere informazioni sotto diverse prospettive o dimensioni di analisi. Come per le query, anche questo è un approccio di tipo user driven, la complessità è però medio-alta e i tempi di risposta sono brevi.

### **Analisi statistiche**

Attraverso l'analisi statistica si possono indagare i dati in modo differente rispetto alle query standard e all'analisi multidimensionale. In questo caso l'approccio all'analisi è di tipo data driven dal momento che l'utente non è in grado di prevedere a priori come sarà composto

l'output dell'analisi. La complessità dell'analisi è alta e i tempi di risposta possono essere lunghi.

### 3.4.3. Il CRM Collaborativo

Il CRM Collaborativo racchiude tutte le tecnologie di comunicazione volte a generare il contatto tra impresa e cliente. Il Customer Relationship Management collaborativo è una strategia collaborativa ed integrata, che, attraverso il lavoro collaborativo sulla conoscenza dei comportamenti, la differenziazione e segmentazione del consumatore, la personalizzazione dell'offerta sviluppa con il consumatore una relazione misurabile nel tempo, con l'obiettivo della sua soddisfazione e della generazione di valore per industria e distribuzione.

Attraverso il CRM Collaborativo industria e distribuzione realizzano l'integrazione di filiera; tramite quest'ultima e anche attraverso il sempre più diffuso uso dei social network da parte dei clienti le imprese possono raccogliere molte informazioni puntuali sul comportamento del consumatore per rispondere alle esigenze individuali ed offrire offerte mirate in base alla storia del cliente. Tutti questi elementi che le aziende riescono ad ottenere tramite le tecnologie web-based danno molti benefici a coloro che devono elaborare una strategia efficace per la relazione con i consumatori, infatti come abbiamo già affermato, permettono una conoscenza profonda del consumatore, lo sviluppo di idee per il miglioramento del prodotto, il coinvolgimento del consumatore mediante offerte personalizzate, la fidelizzazione del cliente e una relazione profittevole di lungo periodo.

#### **Strategie operative e tattiche**

Il CRM Collaborativo opera attraverso 6 strategie operative, ognuna delle quali legate ad una specifica fase della relazione con il consumatore.

La prima strategia è la conoscenza, attraverso la quale l'azienda punta ad aumentare il suo livello di notorietà nei confronti dei consumatori.

La seconda è la prova, nella quale viene realizzato il primo acquisto da parte del cliente.

A seguire c'è la penetrazione, in cui si cerca di aumentare il numero dei trattanti, di coloro che accedono al mercato.

La quarta strategia operativa è lo sviluppo del consumo: attraverso questa strategia l'impresa punta a massimizzare il livello dei consumi nel mercato.

A seguire c'è la fidelizzazione, nella quale si punta a far sì che il cliente acquisito resti fedele all'impresa scegliendo sempre di acquistare da quest'ultima.

L'ultima strategia operativa è la gratificazione, il che vuol dire ringraziare il cliente per aver scelto la propria azienda per gli acquisti.

Le strategie operative del CRM collaborativo che abbiamo appena descritto si perseguono utilizzando 7 tattiche, o leve, come offerte specificatamente indirizzate al consumatore target.

La prima di queste leve è lo sconto, che avviene generalmente a fronte di un determinato comportamento d'acquisto. Oltre allo sconto si può attuare la tattica dei punti, che avviene solitamente con l'obiettivo di fidelizzare il cliente. La terza strategia consiste nel campione, cioè l'offerta gratuita di un prodotto o di un buono d'acquisto, per incentivare il consumatore ad acquistare i propri prodotti dopo averne provato la qualità. Simile al campione è l'omaggio, che viene offerto al cliente per ringraziarlo di aver scelto la nostra azienda. Altre leve che si utilizzano per perseguire le strategie operative sono i servizi, l'informazione e la charity, ovvero la presentazione dell'esistenza di un'iniziativa sociale e dell'opportunità da parte del cliente di contribuire e partecipare.

STRATEGIE \ TATTICHE	CONOSCENZA	PROVA	PENETRAZIONE	SVILUPPO CONSUMO	FIDELIZZAZIONE	GRATIFICAZIONE
SCONTO		M	A	A	M	
PUNTI		M	A	A	A	A
CAMPIONE		A	M			
OMAGGIO						A
SERVIZI		A <sub>pdv</sub>	M		A	A
COMUNICAZIONE INFORMAZIONE	A	A	A	A	M	M
"CHARITY"	A				A	M

A = Alta Prevalenza    M = Media Prevalenza

Figura 4 – Matrice di affinità Tattiche vs Strategie

### 3.5. Uno sguardo al futuro: il trend del CRM per i prossimi anni

Il CRM modern si occupa in particolar modo di seguire e supportare il cliente durante la sua esperienza d'acquisto. Esso permette alle aziende di creare un legame emotivo con i consumatori e di capire al meglio quali sono i loro interessi e i loro bisogni, così da cercare di soddisfarli.

Ci sono in particolare 3 tendenze verso cui si sta dirigendo il CRM. Queste tendenze sono:

#### Adozione del CRM con assistenti virtuali

Le interfacce vocali di conversazione, come ad esempio Siri, sono sempre più presenti nelle nostre vite quotidiane. Nel 2018 le aziende cercheranno l'accesso vocale al CRM: questo permetterebbe di interagire con la posta elettronica, impostare attività, migliorare l'inserimento e il recupero dei dati, dare consigli sulla successiva interazione con il cliente solo tramite l'interazione vocale. Inoltre, grazie alla migliore comprensione del linguaggio naturale (NLU) e al riconoscimento vocale, le interfacce vocali gestiranno interazioni sempre più complesse.

#### Automatizzare il più possibile

L'automazione dei processi non è una novità, infatti è da molti anni che le aziende utilizzano questo sistema per facilitare il contatto con il cliente, gestire lead e opportunità, ecc. Le imprese però ora stanno sperimentando l'RPA (Robotic Process Automation) per fare tutte queste cose in modo più rapido ed efficace.

L'RPA sono dei "software robot", dei sistemi che fanno uso di tecnologie innovative per sostituirsi all'uomo nelle incombenze ripetitive dei processi amministrativi, come l'inserimento di dati o i controlli.

Forrester prevede che nel 2018, RPA permetterà di aumentare di molto le vendite negli Stati Uniti.<sup>2</sup>

#### Usare l'Intelligenza Artificiale per migliorare i consumi.

L'Intelligenza Artificiale sgravia gli utenti del CRM dai compiti ripetitivi e prevedibili, assumendo completamente tali attività, e interagisce con i clienti in modo autonomo per aggiungere valore. L'AI è utile in molti settori delle aziende:

---

<sup>2</sup> [https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/robotic-process-automation-arrivano-i-software-intelligenti-per-l-automazione-dei-processi-di-back\\_43672158757.htm](https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/robotic-process-automation-arrivano-i-software-intelligenti-per-l-automazione-dei-processi-di-back_43672158757.htm)

i marketer la useranno per monitorare le esperienze dei clienti e occuparsi in modo proattivo di tutte le opportunità. I team di vendita utilizzeranno l'intelligenza artificiale per identificare i lead, i clienti potenziali di alta qualità, e per individuare i contatti giusti. Le vendite lo utilizzeranno anche per scontare alcuni prodotti in modo da massimizzare le entrate per contratto. Il servizio clienti userà l'intelligenza artificiale per consigliare gli agenti di vendita e di servizio nel loro operato.

Queste tendenze ci dicono quindi che stiamo andando verso un sistema di CRM sempre più automatizzato e tecnologico, per far sì che i dipendenti delle diverse funzioni aziendali (marketing, vendite, acquisti) non debbano più occuparsi di attività ripetitive, che in futuro verranno completamente automatizzate, ma possano occuparsi delle attività più complesse, che richiedono un cospicuo tempo di ragionamento e di analisi.



## 4. I Social Media

### 4.1. I Social Media e la loro evoluzione nel tempo: da passatempo a strumenti per il business

Alla loro nascita i Social Media erano concepiti soprattutto come uno strumento di passatempo e di svago e si pensava che tali sarebbero stati, senza assumere un ruolo importante per le imprese nella gestione del proprio business.

Con il passare del tempo però la percezione dei social media nel management è cambiata ed essi stanno divenendo sempre di più uno strumento di business.

Secondo uno studio condotto da Millward Brown, società americana di ricerche di mercato, emerge che le aziende utilizzano ormai diffusamente al loro interno le piattaforme social ed attribuiscono a questi strumenti una grande importanza e dei benefici tangibili. In particolare dall'indagine emerge che il 70% degli intervistati crede che i Social Media possano contribuire a modificare le strategie di business, il 69% li percepisce come strumento di vantaggio competitivo per cui solo le aziende in grado di condividere rapidamente le proprie informazioni potranno crescere con tassi elevati ed essere più competitive. Il 68% degli intervistati percepisce le aziende che credono nei social media come leva dell'employer branding, ovvero le imprese che impiegano i Social possono attrarre maggiormente i giovani talenti. Inoltre si attendono che le aziende abbiano un incremento di produttività del 20% dall'adozione dei Social Tool.

L'adozione dei social network da parte del mondo delle imprese non è confinata solo agli operatori del mondo della comunicazione, ma anche alle aziende che lavorano nel campo della distribuzione e del retail e sempre più aziende di diversi settori adotteranno questo tipo di attività di promozione del proprio prodotto/servizio in futuro.



Figura 5 – Utilizzo Social Media in azienda per settore merceologico (Fonte: Google EMEA, Millward Brown, 2012)

Dall'indagine commissionata da Google Emea si evince anche che l'utilizzo dei Social è utile perché contribuisce a usare in modo più efficace il tempo permettendo un risparmio negli spostamenti per visite a clienti o riunioni in altre sedi aziendali che può arrivare fino alle 3,5 ore settimanali.

I senior manager affermano inoltre che le piattaforme social sono importanti in termini di incremento della produttività, infatti stimano una maggiore velocità decisionale, più rapidità nell'erogazione dei servizi, qualità del lavoro, rapidità nello sviluppo di nuovi prodotti per le aziende che usano i Social.

I Social Tool sembrano essere un elemento di successo non solo per le prospettive di carriera individuale, ma anche per le aziende in forte crescita, cioè quelle che nel 2011 sono cresciute del 10% rispetto all'anno precedente. I lavoratori appartenenti a queste aziende che sono stati intervistati attribuiscono ai Social Media impatti positivi in termini di risultati, come espansione e crescita della società, incrementi di efficienza e produttività e benefici nell'incremento delle vendite.

All'interno delle aziende di successo i Social Media svolgono il ruolo di piattaforme collaborative in grado di stimolare la creatività e l'innovazione, migliorare la qualità del lavoro e facilitare lo scambio di idee per sviluppare nuovi prodotti.

Lo studio condotto da Millward Brown nel 2012 ha stilato anche la classifica delle nazioni che vedono i Social Media come strumenti importanti per lo sviluppo delle proprie aziende; in questa classifica l'Italia è al primo posto insieme alla Spagna, seguita da Regno Unito, Svezia, Francia, Olanda e Germania. Tuttavia, anche se in Italia le aziende credono molto nelle piattaforme social come mezzo per riuscire a proporsi alla clientela in modo efficace e incrementare le vendite, il lavoro da fare affinché diventino sempre più importanti e integrate

all'interno delle aziende è ancora molto. Questo vale soprattutto per le PMI, che sono comunque il tipo di azienda più diffuso in Italia, dove c'è ancora una certa inerzia e poco desiderio e capacità, talvolta per mancanza di organizzazione, di voler utilizzare e sfruttare i Social Media per il proprio business.

Dall'indagine sopra esposta possiamo trarre ancora alcune riflessioni: i Social Media stanno accelerando il processo di adozione da parte delle aziende del cosiddetto paradigma dell'Enterprise 2.0. Questo termine è stato coniato da Andrew McAfee, professore alla Harvard Business School e definisce l'uso di piattaforme di social software in modo emergente all'interno delle società o tra le società ed i loro partner e clienti.

Fanno quindi parte di questo tipo di aziende le organizzazioni che utilizzano strumenti digitali e piattaforme social sia all'interno dell'azienda che nelle relazioni interaziendali e nei rapporti con clienti, partner e fornitori. Acquisire dimistichezza con i social network e tenersi aggiornati diventa quindi un dovere per i professionisti a qualsiasi livello; questo è fondamentale per rimanere competitivi nel mercato del lavoro in un mondo dove la tecnologia cambia molto più velocemente di quanto faccia la nostra capacità di adattamento. Questo processo di evoluzione a grande velocità della tecnologia prende il nome di darwinismo digitale.

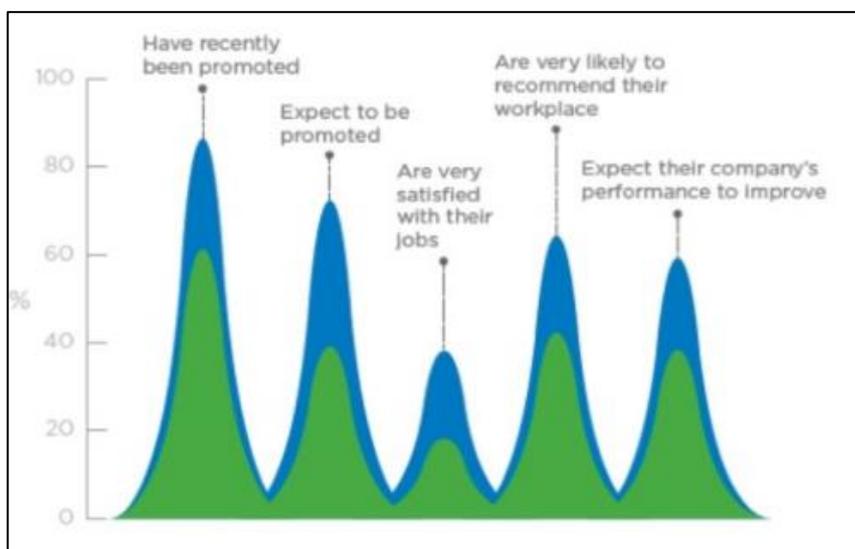


Figura 6 – Utilizzo Social Media e prospettive di carriera (Fonte: Google EMEA, Millward Brown, 2012)

Riassumendo dallo studio si evince che i Social Media danno allettanti opportunità e possono offrire un vantaggio competitivo alle imprese di qualsiasi dimensione, però deve essere dedicata la giusta attenzione allo sviluppo delle competenze e all'individuazione di partner

qualificati per la formazione e la consulenza, evitando economiche, ma poco efficaci scorciatoie che alla fine non porterebbero alcun frutto.

#### 4.2. Il servizio al cliente nell'era dei Social Media

Nel secondo capitolo dell'elaborato abbiamo approfondito e analizzato la relazione con il cliente, affermando che al giorno d'oggi egli è sempre più importante per le buone performance dell'azienda e assume un ruolo sempre più centrale nelle sue decisioni strategiche. Il cliente ha assunto un potere mai avuto precedentemente come capacità di scelta e autonomia di giudizio. Senza una relazione reale ed efficace con il cliente le aziende rischiano di creare clienti insoddisfatti e più disponibili a cambiare marchio e prodotto; anche per questo è molto importante riuscire a fornire al cliente un servizio sempre più attento e puntuale. In uno scenario dove sta prendendo sempre più piede la figura del "connected consumer" e dell'onnivoro digitale, cioè colui che interagisce quotidianamente con Internet tramite una molteplicità di dispositivi, per le aziende non è più sufficiente avere un numero verde, un indirizzo di posta elettronica e un elenco di FAQ per offrire un servizio clienti adeguato. Oggi il cliente vuole dialogare direttamente con l'azienda e desidera che questa interazione avvenga tramite gli strumenti con cui ha imparato a familiarizzare, come i blog, i forum e i Social Media e per l'azienda è quindi indispensabile interagire con i clienti anche attraverso questi strumenti, al fine di non rimanere tagliati fuori dal mercato o comunicare con i clienti con mezzi obsoleti. Ovviamente ciò non vale per tutti i settori e per tutti i clienti: infatti un'azienda che ha come target persone di età medio-elevata non potrà affidarsi completamente a questi nuovi strumenti per relazionarsi con il cliente perché rischia che le comunicazioni tramite, ad esempio, i Social Media, non raggiungano i clienti di quell'azienda; è perciò importante imparare ad usare strumenti diversi in base ai diversi clienti o potenziali clienti a cui ci si rivolge.

In generale però possiamo dire che oggi è importante attrezzarsi e fornire al cliente un servizio che non avvenga con mezzi obsoleti, ma sempre all'avanguardia. A questo proposito proponiamo i risultati di un'indagine, il "Social Media Customer Service Report"; questa indagine condotta in Gran Bretagna che ha visto la partecipazione di oltre 1000 consumatori nella fascia di età tra i 16 e i 64 anni ha evidenziato come i Social Media stiano cambiando il mondo del customer service e come la spinta principale al cambiamento derivi dalla generazione dei nativi digitali. Quest'ultimi infatti, per risolvere un problema con un prodotto/servizio decidono per prima di cosa di andare online per vedere se lì si trova la

soluzione al problema o ne parlano sui Social Network cercando di capire se altri clienti hanno precedentemente avuto lo stesso problema e hanno già trovato il modo di risolverlo.

I nuovi consumatori, i nativi digitali e connected consumers sono sicuramente dei consumatori più informati e più esigenti di quelli tradizionali; i primi, infatti, hanno maturato la consapevolezza di avere molte più possibilità di essere ascoltati condividendo la loro esperienza su un social network, piuttosto che interagendo con un singolo operatore di call center.

In questo scenario per le aziende non è facile mantenere alto il livello di soddisfazione e di fidelizzazione al brand, dal momento che ogni cliente insoddisfatto del prodotto o del servizio di un'impresa può, tramite i social media, farlo sapere a tutti gli altri utenti in pochissimo tempo. Per questo anche la rapidità nel risolvere un problema diventa un importante elemento di differenziazione in questo panorama sempre più competitivo: dai dati dell'indagine infatti risulta che la velocità di risposta su Twitter è vista dagli utenti come un'area di miglioramento del servizio clienti.

Si può quindi affermare che i Social Media, da semplice estensione del servizio clienti sono destinati a diventarne il punto focale e a rappresentare un forte elemento di caratterizzazione del brand aziendale. In particolare andiamo ad elencare delle attività che le aziende possono intraprendere per far sì che l'investimento che faranno per il customer service diventi un fattore critico di successo che porti quindi ad avere un vantaggio competitivo rispetto alle altre imprese. Queste attività sono:

- Integrare le procedure e i gruppi di lavoro aziendali operanti sui Social Media; unificare le attività di customer service è un elemento imprescindibile per massimizzare l'efficacia di un Social customer service.
- Ascoltare e partecipare alle conversazioni in rete; il monitoraggio delle conversazioni, infatti, fornisce delle utili indicazioni per misurare la percezione del brand e dei concorrenti. Partecipare alle conversazioni invece fa sì che i consumatori avvertano da parte dell'azienda una vicinanza e una presenza costante al loro fianco e contribuisce a creare fedeltà tra i clienti e l'impresa.
- Incoraggiare il lato personale delle interazioni con i clienti; i clienti preferiscono di gran lunga interagire con persone di cui conoscono il nome e il volto piuttosto che scambiare messaggi impersonali con un operatore caratterizzato da un avatar e da un identificativo numerico. A tal proposito uno dei principali fattori di successo di Facebook è stato quello di incentivare la creazione di profili personali con foto e nomi reali, privilegiando un'identità digitale a scapito di una virtuale.

Se le aziende impareranno ad intraprendere queste attività saranno in grado di avere un servizio clienti all'avanguardia ed efficiente, almeno dal punto di vista degli strumenti utilizzati per effettuarlo.

#### 4.3. Il Social Media ROI

Il ROI (Return On Investment) indica in economia e in finanza il tasso di rendimento (return) sul totale degli investimenti (investment) di un'impresa. È uno degli indici di bilancio di più frequente utilizzo nell'analisi di redditività aziendale. Si ottiene facendo il rapporto fra il risultato operativo e il totale del capitale investito operativo netto. Il numeratore è il risultato della gestione caratteristica, escludendo proventi e oneri relativi alla gestione straordinaria; il denominatore è la somma impiegata nei soli investimenti caratteristici dell'attività d'impresa al netto dei rispettivi fondi ammortamento e di eventuali accantonamenti. Il ROI è un indicatore di efficienza nell'uso delle risorse a disposizione dell'azienda per produrre utili mediante la sua attività caratteristica.<sup>3</sup>

Quella riportata qui sopra è la definizione del ROI, che è uno degli indici più utilizzati per valutare nell'ambito della redditività aziendale la bontà degli investimenti effettuati.

In ogni azienda infatti, perché un investimento sia fruttuoso, il ritorno economico dell'investimento deve essere superiore al dispendio economico utilizzato per effettuarlo.

La domanda che ci poniamo ora è se è possibile individuare il ROI di un'attività sui Social Media; le aziende al giorno d'oggi effettuano sempre più spesso spese nell'ambito dei Social Media, ma calcolare quanto ci fanno guadagnare questi investimenti non è semplice e solitamente è assodato che le risorse spese per questo tipo di attività, come anche le risorse spese per la pubblicità in televisione, in radio e per le sponsorizzazioni siano soldi impiegati per attività promozionali che offrono sì un ritorno, ma a livello di immagine aziendale, product awareness e fidelizzazione del cliente, che sono difficili da individuare in termini finanziari.

Come abbiamo visto precedentemente il ROI è un indice finanziario e come tale tiene conto di aspetti quantitativi e non qualitativi; questi ultimi però sono molto importanti nell'ambito digitale e sono la reputazione, la brand awareness, la riduzione dei rischi, la fiducia, la loyalty, la differenziazione, l'innovazione. Attraverso questi criteri qualitativi è possibile misurare l'efficienza delle diverse iniziative social, che con fatica possono essere misurate con criteri quantitativi.

---

<sup>3</sup> [http://www.treccani.it/enciclopedia/roi\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/roi_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

Ultimamente però anche in questo ambito si stanno facendo importanti progressi che permettono di misurare il ROI di un'attività nei Social Media anche con criteri quantitativi e oggettivi.

Un primo criterio quantitativo potrebbe essere quello di giudicare la bontà di un investimento in base all'impatto dell'attività sui risultati di vendita. Adottare questo criterio può risultare però complicato, a causa della molteplicità di touch point a disposizione del cliente durante il processo d'acquisto, come ad esempio il sito web, i social network, la TV, i giornali, il negozio fisico.

Un criterio quantitativo più semplice da misurare potrebbe essere quello di esprimere i benefici dei Social Media in termini di contributo all'efficienza operativa e al relativo risparmio dei costi, come quantificare il ROI legando il risultato dell'attività ad un particolare obiettivo di business e ad una ben precisa finestra temporale.

Un altro criterio significativo è quello di valutare la perdita di un beneficio, ovvero l'opportunity cost: esso è il beneficio a cui l'azienda rinuncia decidendo di non essere presente nei Social Media, cioè il mancato guadagno che l'azienda ha se decide di non intraprendere alcuna attività nei Social Media piuttosto che intraprenderla.

Il beneficio dei Social Media può anche essere quantificato dal punto di vista della riduzione dei rischi di una crisi sui media digitali. A tal proposito riportiamo una ricerca condotta da Forrester nel 2016; secondo questa ricerca una pregressa presenza sui social networks può consentire ad una azienda di mitigare il rischio di una o più crisi social, consentendo un intervento in tempi rapidi e minimizzando gli impatti in termini di costi del servizio clienti o di mancati guadagni.

Dopo queste considerazioni emerge quindi che il valore di un'attività sui Social Network non può essere espresso come una grandezza numerica a se stante derivante da una formula, ma deve essere rapportato a un obiettivo di business. Esprimere il ROI dei Social Media in termini di follower o fan può quindi essere poco significativo in un contesto come quello dei Social dove fattori qualitativi come la comunicazione e la capacità di dialogo sono predominanti rispetto ad altri fattori.

Come già sottolineato in precedenza la misurazione del ROI in questo ambito dovrà pertanto riguardare gli obiettivi aziendali, le metriche di business e le metriche specifiche delle piattaforme interattive. Inoltre la misurazione del rendimento delle attività sui canali digitali diventa sempre più complessa man mano che si passa dall'analisi delle attività dei semplici siti web, dove quindi la misurazione è basata sui risultati che si misurano guardando il numero dei click sulla pagina, per quanto tempo gli utenti rimangono sulla pagina, il tasso di conversione, alla misurazione delle attività sui Social Media, che sono basate sull'interazione.

Ci sono due sistemi per calcolare il Social Media ROI: il primo sistema è quello elaborato da John Lovett e Jeremiah Owyang e indica le 4 metriche principali da adottare per una misurazione articolata e completa:

I primi tipi di metriche sono le Counting Metrics: le metriche specifiche sono i valori specifici di ogni singola piattaforma social (numero di fan, di follower, iscrizioni ad un canale video, etc).

Successivamente troviamo le Outcome Metrics: le metriche di performance sono degli indicatori di performance legati agli obiettivi concordati (visibilità, sentiment, awareness, share of voice, etc) e specifici per azienda e social network.

Esistono poi le Foundational Metrics: le metriche fondanti sono delle misurazioni relative ad elementi fondamentali e trasversali alle varie attività di marketing e comunicazione. Sono utili per costruire i KPI e sono ad esempio l'interazione, cioè la risposta ottenuta in seguito a determinati stimoli, il coinvolgimento, cioè la partecipazione degli utenti, l'influenza, cioè la capacità di influenzare i comportamenti del nostro pubblico, l'advocacy cioè la capacità del brand di generare buzz, cioè l'insieme del "ronzio", delle conversazioni generate in breve tempo attorno a un particolare argomento e che scaturiscono in maniera spontanea e incontrollata nelle community online, e contenuti virali.<sup>4</sup> Queste metriche sono la base per determinare le metriche di business, cioè quelle che hanno un impatto diretto sul business aziendale (riduzione costi, vendite, customer satisfaction); queste ultime sono le metriche più facilmente comprensibili ed interpretabili dal management.

Da questo sistema di misurazione del ROI emerge chiaramente che attenersi solo alle cosiddette metriche di vanità, cioè esprimere il ROI dei Social Media solo in termini di followers, fans o altri grandezze numeriche, è poco significativo se non addirittura inutile in un contesto di analisi così ampio e complesso in cui i fattori qualitativi come la capacità del brand di creare dialogo, interazione e di generare fiducia e influenza sono di gran lunga più incisivi e correlati con obiettivi e risultati di business.

Un altro sistema di valutazione nel misurare il ROI tiene conto dell'intero funnel che conduce l'attività di social media marketing. Funnel in italiano significa imbuto e nella letteratura del marketing può assumere il significato, come abbiamo appena detto, di un imbuto in cui dall'alto arrivano le visite degli utenti ai vari siti e punti vendita (exposure) e da sotto escono le vendite o le conversioni (conversion), come l'iscrizione a una newsletter, l'acquisto di un prodotto o il download di un file pdf. Il tempo che passa dall'exposure alla conversion può

---

<sup>4</sup> <http://www.glossariomarketing.it/significato/buzz/>

essere di un giorno come di sei mesi, per cui può accadere che la campagna di marketing abbia bisogno di tempo per portare i risultati sperati.

Nella figura 7 possiamo vedere un esempio di funnel nell'Inbound Marketing: l'Inbound Marketing è un insieme di strategie digitali focalizzate sul farsi trovare da persone interessate al prodotto/servizio offerto da un'azienda, attirarle verso l'impresa e farle diventare contatti, poi clienti, infine promotori. Possiamo chiamarlo funnel perché le persone che sono semplici interessati all'azienda sono molte di più di coloro che diventano alla fine del processo clienti effettivi.

Nella figura sottostante possiamo vedere come ci siano 4 fasi di attività che sono necessarie per far sì che una persona qualunque possa diventare non solo cliente, ma addirittura promotore dell'azienda.

La prima attività consiste nell'attirare le persone giuste verso il nostro marchio. Il termine "giuste" significa che queste persone hanno più probabilità di diventare contatti e sono potenzialmente interessate al prodotto o servizio offerto dall'azienda.

In questa fase bisogna prestare attenzione a non interrompere le persone e portarle con l'obbligo a conoscere il proprio marchio. Ciò che abbiamo appena affermato prende il nome di "interruption marketing"; esso fa parte dei media tradizionali, come TV, radio, stampa e telefonate a freddo. Nell'interruption marketing la più grande difficoltà è quella di raggiungere con precisione solamente le persone realmente interessate all'offerta aziendale. Il metodo Inbound invece è ideale per attirare verso l'azienda le persone giuste, in modo che non sarà difficile portarle verso la seconda fase del processo, ovvero farle divenire contatti.

Perché questo funzioni, è fondamentale conoscere abitudini, problemi e obiettivi dei clienti ideali: solo così si potrà sapere quali sono le micce che possono accendere il loro interesse confronti dell'impresa.

Ma attirare le persone giuste non è sufficiente, in quanto una volta che arrivano sul sito bisogna "convertirle", e questo ci porta alla seconda fase del processo.

La seconda fase del processo è quella della conversione. Convertire significa fare in modo che i visitatori del sito aziendale diventino contatti, cioè che lascino alcuni dei loro dati. I dati basilari che in questa fase i contatti devono fornire sono il nome e l'e-mail, in modo che sia possibile per l'azienda ricontattarli successivamente. Ovviamente quanti più dati si riescono a raccogliere, tanto più si possono conoscere i contatti e coinvolgerli con contenuti giusti e interessanti per loro.



*Figura 7– Il funnel (imbuto) dell’Inbound Marketing*

Uno dei modi migliori per convincere gli utenti a cedere più informazioni è quello di dar loro qualcosa in cambio, che potrebbe consistere in una risorsa gratuita da scaricare, ad esempio un ebook, uno studio o qualunque contenuto che possa essere di loro interesse.

Queste informazioni sono preziose per andare oltre e concludere con la vendita, che è la terza fase del processo.

Nella fase di chiusura del processo si arriva alla vendita, che è la fase durante la quale un contatto diventa cliente. Come già affermato in precedenza non tutti i contatti diventano clienti e, anche coloro che lo diventano possono farlo in momenti diversi.

Per far sì che nella fase in cui i contatti non si sono ancora trasformati in clienti, si dimenticano dell’azienda si deve stabilire con loro un rapporto costante per assicurare che questi contatti continuino a pensare che l’azienda a cui si sono rivolti può offrire un prodotto o un servizio con un valore aggiunto rispetto ai concorrenti. Solo così i contatti diverranno poi clienti attraverso l’acquisto.

La maggior parte delle persone potrebbe pensare che le fasi del processo finiscano con la vendita, ma nell’Inbound Marketing non è così: infatti al giorno d’oggi, vista la saturazione del mercato in molti settori, acquisire un nuovo cliente è molto difficile, è invece più facile fare acquistare nuovamente dalla propria azienda un cliente che l’ha già scelta una volta. Per questo è fondamentale, e qui arriviamo alla quarta fase, deliziare i propri clienti continuando ad offrire loro valore anche dopo la vendita, in modo che essi non solo compreranno ancora presso l’azienda dove hanno già acquistato, ma diventeranno anche promotori dell’azienda, portando a quest’ultima nuovi clienti grazie al passaparola spontaneo.

Abbiamo visto quindi che esaminare il funnel, l'imbuto della propria azienda può essere un ottimo sistema per misurare il ROI sulle attività Social, guardando ad esempio quanti tra i contatti sono effettivamente diventati clienti dell'azienda.

Visto quello che è stato appena analizzato possiamo affermare in generale che per misurare il ROI occorre fissare degli obiettivi definiti e legati a una specifica campagna.

Questi obiettivi potrebbero essere ad esempio ottenere un tot di iscrizioni alla newsletter aziendale in un determinato periodo di tempo, oppure ottenere un certo numero di richieste di preventivo o un certo numero di acquisti.

Tutti questi obiettivi si basano su azioni precise e misurabili che l'utente sarà portato a compiere e che porteranno il semplice visitatore del sito aziendale a compiere tutte le fasi del funnel e magari arrivare ad essere qualificato come cliente.

Da quello che si è appena esposto sembrerebbe quindi che il modo più semplice per misurare il ROI sui social media sia quello di monitorare le conversioni.

Ma se questo è possibile con determinate campagne specifiche, ad esempio attraverso l'advertisement su facebook o twitter, adottare unicamente questo criterio diventa complicato e pericoloso. Complicato perché è difficile tenere traccia oggi del processo di acquisto del cliente sul web a causa delle diverse variabili in gioco e dei numerosi *touch point* che incontra nel suo percorso (sito web, social, tv, negozio fisico, negozio online, blog, newsletter). Questo criterio inoltre è anche pericoloso perché ci priva di una visione più articolata e completa anche degli elementi qualitativi, che come abbiamo già sottolineato costituiscono un asset intangibile, ma molto importante.

Gli asset intangibili che danno valore alle varie attività che si svolgono sui Social Media sono ad esempio le relazioni con clienti, partner, fornitori, coproduttori, e sono i luoghi in cui le conversazioni intorno al brand ne determinano la consapevolezza, la reputazione e l'influenza. Questi fattori qualitativi difficili da misurare impattano però moltissimo sui risultati finanziari, anche in una prospettiva a lungo termine, quindi oggi per un'azienda pensare di ignorare i social media e i loro effetti positivi.

Chi trascurava i Social Media commette un grande errore perché rinuncia a tutte le opportunità che danno in termini di visibilità, dialogo e relazioni, ma bisogna sempre ricordare che i Social Network non possono essere l'unico mezzo che noi usiamo per fare Web Marketing: infatti oltre ai Social Media sono molto importanti anche il blog e il sito web.

#### 4.4. Il Social CRM: il legame tra i Social Media e il CRM

Come abbiamo già affermato anche nel precedente capitolo, al giorno d'oggi sono sempre di più gli iscritti ai social network. Queste piattaforme sono degli enormi catini e contenitori di dati che possono essere molto utili alle aziende per capire i desideri e i bisogni dei consumatori. Basta pensare che oltre il 30% degli utilizzatori dei social network è fan o follower di un brand: le aziende hanno quindi la straordinaria opportunità di relazionarsi con moltissimi utenti che le seguono nelle pagine che esse hanno nei social network informandoli, coinvolgendoli e stabilendo insieme a loro un dialogo bilaterale.

Abbiamo detto che le piattaforme social sono degli enormi contenitori di dati, ma non sono dei database perché le informazioni in essi contenute sono limitate ad alcuni indicatori, come l'età, la provenienza geografica, il genere e la professione, ma non ci sono le informazioni sugli acquisti o le interazioni con l'azienda, e in generale quindi sulla storia del cliente. Per questo diviene importante e strategico il legame tra i social network e il CRM, il quale dà vita al concetto di Social CRM.

Il Social CRM è una strategia di business che non sostituisce, ma estende quella del CRM, tenendo conto dei nuovi canali di interazione, come blog, social network, forum, e delle nuove modalità di comunicazione e relazione tra azienda e clienti. Infatti, da un lato le persone continuano sempre di più a comunicare e a scambiarsi opinioni su prodotti e servizi aziendali attraverso le diverse piattaforme social a disposizione, influenzando attraverso il racconto delle proprie esperienze d'acquisto la propensione a quest'ultimo di un insieme di persone sempre più ampio, dall'altro le aziende devono cominciare a usare le stesse piattaforme per dialogare con i propri clienti, comprendendo le leve con cui legarli al proprio brand e fornendo loro supporto in tempo reale in caso di necessità.

Il social customer desidera vivere esperienze gratificanti con i brand nei quali si riconosce per valori e passioni condivise e le imprese maturano un ruolo diverso: non solo fornitori di prodotti/servizi, ma anche di esperienza e conoscenza. Ciò significa fare un uso efficace e attento dei social media e delle tecnologie Web 2.0, facendo sì che diventino parti integranti della strategia di Social CRM; tutto questo parallelamente ad altri canali di comunicazione di tipo tradizionale on-line, il classico direct marketing per costruire una relazione con i clienti e tra i clienti (per esempio posta, telefono, i moduli di feedback, coupon...)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> M. Lieberman (2010), Guide to Understanding Social CRM, Chess Media Group, United States of America, pp. 3-4

#### 4.4.1. Evoluzione da CRM a Social CRM

Il Social CRM comporta che le aziende siano ancora più focalizzate sui clienti rispetto al CRM tradizionale per non perdere nessuna opportunità di miglioramento del servizio che esse offrono alle persone, dal momento che le aziende hanno a che fare con delle conversazioni all'interno dei social network tra cliente e azienda e tra clienti e clienti e possono trarre da queste conversazioni una miriade di spunti per migliorare il proprio business.

Ci sono tappe principali che un marchio deve percorrere per rendere Social la sua strategia CRM e sono:

1. Dialogare con i consumatori: Il primo step per un'azienda che vuole implementare una Social Media Strategy è quella di essere presente negli spazi di conversazione in Rete e di creare contenuti pensati per la Rete. Gli strumenti attraverso i quali un'azienda può entrare nel mondo Social sono il Corporate blog, la fan page su Facebook, l'account su Twitter, il canale su Youtube.
2. Saper ascoltare: Ascoltare significa cercare di comprendere cosa si dice del proprio brand e del proprio prodotto/servizio, quali sono i Social Media, i tempi, il linguaggio, le modalità di conversazione che vengono maggiormente usate dai clienti. Per fare ciò si utilizzano due tecniche: la prima è la Sentiment Analysis, che è utile per estrarre e analizzare le opinioni che gli utenti esprimono nel web rispetto a diversi prodotti/servizi e per misurare la brand perception. Si riferisce all'elaborazione del linguaggio e all'analisi del testo per identificare informazioni soggettive nelle fonti. L'applicazione perfetta di questa analisi si ha rispetto alle recensioni, ai social media e al servizio clienti, per questo molto spesso viene anche chiamata social media analysis. In generale l'obiettivo principale della sentiment analysis è determinare la polarità generale di un documento, ossia classificare un documento o frase in positiva, negativa o neutrale.  
La seconda tecnica utilizzata è la Social Network Analysis (analisi delle reti sociali), e cioè la mappatura e la misurazione delle relazioni tra persone, gruppi, organizzazioni all'interno della rete e non.
3. Analizzare: Analizzare significa categorizzare le conversazioni per comprendere chi sono le persone che vi partecipano, cosa vogliono, come si comportano e come si relazionano tra di loro e con l'azienda.
4. Interagire: Dopo aver ascoltato le persone e analizzato le conversazioni si punta ad interagire e a cercare di creare un dialogo con questi potenziali clienti a seconda dei

propri obiettivi di business e scegliendo lo strumento Social più adatto, i contenuti più consoni e il linguaggio più appropriato.

5. Comprendere: Interagendo l'azienda acquisisce ovviamente nuove informazioni sulla clientela che, integrate con quelle già presenti all'interno dell'impresa, consentono di creare una mappa esperienziale a 360 gradi.
6. Saper adattare: Attraverso le relazioni l'azienda ha acquisito quelle conoscenze sulla propria clientela che le permettono di ridisegnare i propri processi e la propria organizzazione per migliorarsi continuamente in un'ottica customer centric.

#### 4.4.2. I vantaggi del Social CRM

Il Social CRM, a differenza del CRM tradizionale, che si focalizza principalmente sulla gestione della relazione con il cliente, punta ad un coinvolgimento massimo del cliente nell'attività dell'impresa, dal momento che con la sua esperienza può dare preziosi consigli per migliorare il business dell'azienda. Ci sono diversi vantaggi che promuovono l'adozione di un Social CRM. Questi vantaggi si possono riassumere in questi punti:

- Stabilire una relazione più stretta e continua con il cliente;
- Esporre anche i dipendenti verso l'esterno permettendo loro di dare un contributo in base al ruolo e all'esperienza, ma aumentando la fiducia da parte del cliente nei loro clienti;
- Capire in dettaglio cosa vuole il pubblico e come i propri prodotti possono essere migliorati per dare una risposta;
- Abbattere i costi di supporto, migliorando al contempo la qualità dell'esperienza;
- Costruire un patrimonio di intelligenza collettiva comune ad azienda e pubblico
- Aumentare il livello di soddisfazione nell'uso e nell'esperienza del cliente;
- Creare dei brand ambassador felici di promuovere non solo il prodotto, ma anche le buone esperienze garantite dall'azienda.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.socialenterprise.it/index.php/2010/02/13/lera-del-social-crm/>

#### 4.4.3. Il processo del Social CRM

Il processo con cui si implementa il Social CRM può essere sintetizzato in una sigla: ARM, ovvero Action, Reaction, Management.

Il processo ARM è un protocollo diretto mediante il quale tutte le interazioni in entrata possono essere giudicate, analizzate, valutate, scelte e implementate. Non si tratta di automazione, poiché ogni azienda dovrà decidere quali segmenti richiedono una valutazione umana. Questo percorso abbatte gli elementi essenziali in componenti discreti e consente a un'azienda di valutare ciascun componente prima in isolamento, poi insieme come parte del tutto, cioè prima decentralizzato, poi centralizzato.<sup>7</sup>

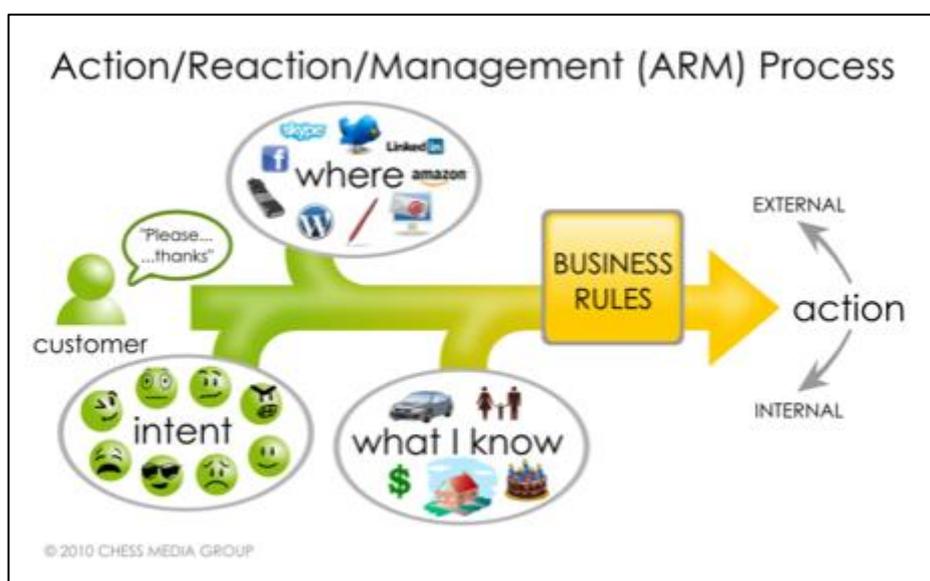


Figura 8– Action, Reaction, Management process

Il processo rappresentato nella figura soprastante si pone come guida per le aziende per trasformare ciò che è stato detto, cioè le sensazioni dei clienti dopo l'acquisto o la fruizione del servizio, in azioni concrete per migliorare l'offerta che l'azienda offre al pubblico.

Brevemente analizziamo tutti gli elementi di questo processo.

Il primo passo del progetto è "ciò che è stato detto o fatto", che è ciò che i clienti hanno percepito dopo l'acquisto.

Il secondo step è capire dove è stato detto: se è stato su un blog, di persona, via e-mail, ecc. È importante sapere questo per capire in che modo e su che canale rispondere.

La terza fase del percorso corrisponde all'intento: l'intento è cercare di capire perché la persona ha detto quello che ha detto. Questa fase sarà sempre imperfetta perché molte volte le

<sup>7</sup> <https://thefutureorganization.com/action-reaction-management-process-social-crm/>

persone esprimono le loro sensazioni in modo impulsivo, senza ponderare bene loro affermazioni, prese solo dalle emozioni.

Il passo successivo è all'interno dell'azienda e consiste nel comprendere quello che so. Questo è il pezzo di dati/informazioni che chiede all'organizzazione "che cosa sai del tuo cliente?" Questi dati sono di norma dati che l'azienda ha in possesso e sono dei dati oggettivi, che esulano dall'interpretazione.

Le ultime due tappe del processo dal "cosa è stato detto" all'azione sono le regole di business e ovviamente infine l'azione. Le regole di business determinano essenzialmente come sarà la risposta e ogni organizzazione avrà una propria serie di regole aziendali che regoleranno le fasi successive.

L'ultimo passo del processo ARM è l'azione: in questa fase l'azienda ha tutte le informazioni necessarie per poter intervenire per migliorare l'offerta ai propri clienti. Queste azioni possono essere sia all'esterno, tra il pubblico, nei canali che esso usa per comunicare, sia all'interno, a livello aziendale.

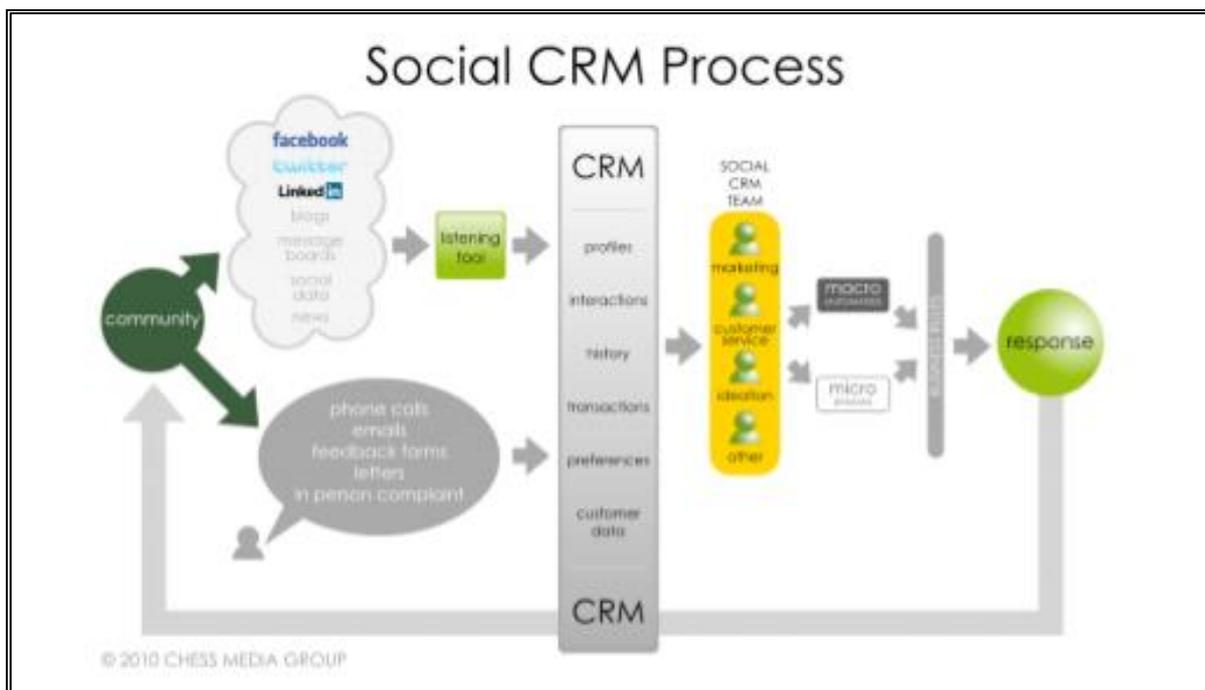


Figura 9 – Il processo di Social CRM

Il processo di un Social CRM viene rappresentato nella figura soprastante che evidenzia come l'azienda si rivolge alla comunità, formata da clienti acquisiti e potenziali. L'obiettivo delle organizzazioni è raccogliere input provenienti da qualsiasi tipo di transazione con un consumatore. Tradizionalmente l'attenzione veniva posta sulle relazioni one-to-one, che avvengono per esempio via telefono, fax, e-mail, ma con l'avvento del Web 2.0 si presentano nuove opportunità per coinvolgere i clienti, come i social network, i blog, i forum.

In questo contesto appare chiaro che è necessaria una metodologia diversa per approcciarsi al mondo dei social consumer: diventa indispensabile sviluppare un team di marketing specializzato per questa nuova estensione del CRM tradizionale. Tutte le informazioni provenienti dal Social CRM una volta archiviate consentono di disporre di profili clienti maggiormente dettagliati, utili alle attività di business intelligence, come ad esempio i miglioramenti del reparto vendita, dell'assistenza clienti e del marketing.

Le azioni in risposta agli input del Social CRM dovrebbero seguire il processo ARM che abbiamo esposto precedentemente così da porre il giusto valore ai dati raccolti trarre effettivamente vantaggio dagli innumerevoli mezzi a comunicazione che abbiamo oggi a disposizione. Tutti questi strumenti infatti sono utilissimi perché permettono a tutti di comunicare istantaneamente da qualsiasi posto con chiunque, ma se tutte queste comunicazioni e informazioni che vengono trasmesse non vengono incanalate e custodite per essere d'aiuto per il miglioramento delle varie attività e delle relazioni con i clienti servono a ben poco, se non a creare confusione.

Al di là di questo, possiamo però affermare che i social network sono una straordinaria opportunità per il CRM principalmente per due ragioni: la prima ragione è che con l'avvento dei Social le aziende devono necessariamente confrontarsi direttamente con i loro clienti e ciò comporta che tutte le funzioni aziendali che interagiscono con i consumatori devono essere allineate in termini di contenuti, processi, flussi di dati e sistemi. In secondo luogo perché i social network costituiscono un bacino molto ampio di utenti dai quali ottenere dati e informazioni che alimentano il CRM e generano anche un effetto virale che consente di raggiungere altri utenti, altrimenti non raggiungibili tramite l'approccio tradizionale del CRM. Si deve però capire che gestire il Social CRM non è facile e per farlo sono necessarie ancora più competenza, strategia, creatività, contenuti e tecnologia rispetto al CRM tradizionale.



## 5. Caso aziendale: Nur Glas S.r.l.

Nur Glas S.r.l. è un'azienda di progettazione, produzione e installazione italiana, che opera nel ramo dell'architettura.

L'azienda è specializzata nell'architettura del vetro, in tutte le sue strutture e forme; in particolare realizza serramenti scorrevoli tutto vetro e di grandi dimensioni. Nur Glas lavora in stretta collaborazione con studi di architettura, interior design, ingegneria e progettazione e opera in Europa e nel mondo con autonomia logistica e di installazione.

Si impegna continuamente nello sviluppo di partnership con multinazionali del vetro e dei sistemi di fissaggio, collaborando nello studio di nuove tecnologie e sistemi di automazione applicati al mondo del vetro.

Come abbiamo già detto appena sopra, Nur Glas opera nel mondo dell'architettura del vetro e all'interno di questo mondo si occupa della progettazione, produzione, logistica, installazione e assistenza post-vendita, quindi segue ogni singolo progetto dal suo nascere fino a quando diviene realtà.

### 5.1. Analisi del cliente

Dopo aver presentato in generale quello che è l'azienda, cosa fa e in che mondo opera, possiamo comprendere meglio chi è il cliente per Nur Glas,

Nur Glas si occupa principalmente di progetti residenziali rivolti ad una fascia alta di clientela. L'azienda non si rivolge ad un'unica tipologia di cliente, ma il cliente di Nur Glas è rappresentato da diverse categorie.

L'acquirente del progetto/prodotto/servizio può essere direttamente il cliente finale, cioè ad esempio se il progetto riguarda una nuova abitazione o una ristrutturazione colui che è il proprietario della struttura costruita o ristrutturata. Generalmente Nur Glas si relaziona direttamente con il cliente finale per progetti minori in quanto a dimensioni e complessità.

Capita invece più spesso che il cliente di Nur Glas sia proprio uno studio di architettura che affida all'azienda il progetto, la produzione e l'installazione di un'opera in vetro all'interno di una struttura più complessa, che quindi non vede la relazione diretta con il cliente finale, ma con l'architetto, data anche la complessità dei progetti che si implementano.

### 5.1.1 Targeting clienti, definizione caratteristiche clienti, clusters

Le azioni di CRM sono rivolte alla definizione, partendo dal mercato potenziale di riferimento, di contatti qualificati da coinvolgere con una serie di azioni volte a definire possibilità di business.

L'implementazione di un sistema di CRM richiede la preventiva definizione dei seguenti elementi:

1. Mercato di riferimento (tipologia, area geografica, classe di prodotto, tipologie di opere, dimensione progettuale, dimensione del cliente potenziale)
2. Definizione dei cluster all'interno del mercato di riferimento
3. Canali e strumenti di relazione
4. Elementi di qualificazione

1. Il mercato potenziale che l'azienda è in grado di raggiungere è stato qualificato con i seguenti elementi:

**a. Tipologia:** studi di architettura, studi di ingegneria, general contractor, interior designer, aziende con prodotti o presenti in mercati complementari, clienti finali.

**b. Area Geografica:**

- i. Targeting primario sui paesi dove l'azienda aveva già avuto l'opportunità di realizzare un progetto (è stato individuato il fatto che nel settore avere una referenza nel Paese target è un forte elemento di attenzione per il potenziale nuovo cliente) – Italia, Regno Unito, Svizzera (Canton Ticino)
- ii. Targeting secondario su tutti i paesi per i quali il prodotto dell'azienda:
  - Può risultare interessante
  - E' logisticamente fattibile
  - E' in linea con le normative del paese

**c. Classe di prodotto:**

- i. Serramenti scorrevoli tutto vetro, anche di grandi dimensioni
- ii. Opere in vetro strutturale
- iii. Elementi di interior design in vetro

**d. Tipologie di opere:**

- i. Residenze private
- ii. Progetti speciali in vetro strutturale
- iii. Elementi di interior

**e. Dimensione progettuale:**

- i. Piccola: < 100 k€
- ii. Media: > 100 k€ e < 200 k€
- iii. Grande: > 200 k€

**f. Dimensione del cliente potenziale:**

- i. Piccola: (1-5 addetti)
- ii. Media: (6-10 addetti)
- iii. Grande: (> 10 addetti)

Tali elementi sono stati combinati per la definizione di alcuni cluster. Per cluster si intende un gruppo di potenziali clienti omogenei al suo interno, ai quali rivolgere azioni commerciali e di comunicazione dedicate e quindi in linea con quelle che possono essere le teoriche loro esigenze, ed eterogenei tra i diversi gruppi.

I principali cluster individuati sono stati:

CLUSTER 1: Piccoli Studi Italia	FOCUS
Tipologia: Architetti, Studi di Architettura, Geometri Area geografica: Nord Italia Classe di prodotto: Serramenti scorrevoli Tipologie di opere: Residenze private Dimensione progettuale: Piccola: < 100 k€ Dimensione del cliente potenziale: Piccola (1-5 addetti)	Le azioni di CRM su questo cluster sono rivolte alla presentazione dei progetti già svolti nel medesimo ambito territoriale, cercando di spiegare al lead la capacità di supportarlo nella componente tecnica del progetto; questo aiuta anche a far capire al cliente che il prezzo dell'offerta deriva dal fatto che alla base del progetto ci sono molti studi tecnici sulla sua fattibilità e sullo studio della migliore soluzione da offrire al cliente.

CLUSTER 2: Studi strutturati Italia	FOCUS
<p>Tipologia: Studi di Architettura</p> <p>Area geografica: Italia</p> <p>Classe di prodotto: Serramenti scorrevoli, opere in vetro strutturale</p> <p>Tipologie di opere: Residenze private, progetti speciali in vetro strutturale</p> <p>Dimensione progettuale:</p> <p>Media: &gt; 100 k€ e &lt; 200 k€</p> <p>Dimensione del cliente potenziale:</p> <p>Media: (6-10 addetti)</p>	<p>Ricerca di un partner che sia in grado di risolvere problemi ad un costo accettabile.</p>

CLUSTER 3: Studi di Ingegneria e Progettazione Italia	FOCUS
<p>Tipologia: Studi di progettazione, ingegneri</p> <p>Area geografica: Italia</p> <p>Classe di prodotto: Opere in vetro strutturale</p> <p>Tipologie di opere: Progetti speciali in vetro strutturale</p> <p>Dimensione progettuale:</p> <p>Media: &gt; 100 k€ e &lt; 200 k€</p> <p>Dimensione del cliente potenziale:</p> <p>Media: (6-10 addetti)</p>	<p>Le azioni su questo cluster sono focalizzate sul supporto tecnico sulla materia del vetro e il cliente ricerca un partner che sia in grado di realizzare il progetto e che renda evidente eventuali problematiche di installazione.</p>

CLUSTER 4: Studi strutturati UK	FOCUS
<p>Tipologia: Studi di architettura</p> <p>Area geografica: Inghilterra</p> <p>Classe di prodotto: Serramenti scorrevoli</p> <p>Tipologie di opere: Residenze private</p> <p>Dimensione progettuale:</p> <p>Media: &gt; 100 k€ e &lt; 200 k€</p> <p>Dimensione del cliente potenziale:</p> <p>Media: (6-10 addetti)</p>	<p>Le azioni su questo cluster sono rivolte alla presentazione dei progetti già svolti nella stessa area geografica, cercando di soddisfare particolari esigenze sia a livello tecnico che architettonico e di estetica.</p>

CLUSTER 5: General contractor UK	FOCUS
Tipologia: General Contractor inglese Area geografica: Sud dell’Inghilterra Classe di prodotto: Serramenti scorrevoli, opere strutturali in vetro, elementi di design in vetro Tipologie di opere: Residenze private e progetti speciali Dimensione progettuale: Grande: > 200 k€ Dimensione del cliente potenziale: Grande: (> 10 addetti)	Il General Contractor ricerca un partner che sia in grado di proporre soluzioni architettoniche e strutturali al progetto o alla parte di progetto che sta seguendo e implementando.

CLUSTER 6: Studi architettura CH	FOCUS
Tipologia: Architetti, Studi di Architettura Area geografica: Svizzera (Canton Ticino) Classe di prodotto: Serramenti scorrevoli e opere in vetro strutturale Tipologie di opere: Residenze private Dimensione progettuale: Media: > 100 k€ e < 200 k€ Dimensione del cliente potenziale: Piccola: (1-5 addetti)	Ricerca di un partner che sia in grado di risolvere problemi e proporre soluzioni efficaci ad un costo accettabile.

Nella scelta dei canali di comunicazione è stata applicata un processo “ad imbuto” (funnel). Partendo da strumenti ad ampio raggio di comunicazione e a basso costo di gestione, il cliente viene via via qualificato e il passaggio a strumenti successivi, più mirati e più dispendiosi in termini di risorse, è legato al superamento del “grado di interesse” dimostrato. Nel caso specifico il funnel, l’imbuto, può essere così definito:

STRUMENTO	APPLICAZIONE	QUALIFICAZIONE
Sito web	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto livello di visibilità</li> <li>- Grafica accattivante e chiara nell'esposizione dei concetti</li> <li>- Minimizzazione e focalizzazione degli elementi di testo</li> <li>- Ampio uso delle immagini di cantiere</li> <li>- Posizionamento appropriato nei motori di ricerca</li> <li>- Canale per l'invio di richieste mirate di informazioni o di materiale informativo</li> </ul>	<p>Grado di qualificazione molto basso.</p> <p>Lo strumento funge principalmente da "vetrina" e da canale di raccolta di richieste generiche sull'azienda e sui prodotti.</p>
Mailing targettizzata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizzo della piattaforma Mailchimp.com per l'archiviazione degli indirizzi mail raccolti e invio periodico di newsletter di prodotto o esplicative dei progetti in corso.</li> </ul>	<p>Lo strumento permette di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificare la correttezza degli indirizzi</li> <li>- Comprendere il grado di interazione (apertura, aree visitate, ...)</li> </ul>
Brochure aziendale e e-mail di presentazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione di un "company profile" che descriva in modo accurato il posizionamento dell'azienda e gli ambiti nei quali è in grado di fornire una soluzione tecnica e di installazione</li> <li>- Declinazione dei formati cartaceo (per le visite dirette</li> </ul>	<p>Lo strumento permette di comprendere, in particolare modo nella condivisione cartacea, se le informazioni contenute sono sufficienti al potenziale cliente per comprendere il perimetro dell'offerta dell'azienda.</p> <p>Questo è importante perché, come l'azienda fa una</p>

	o gli eventi) e digitale (per la condivisione sul sito o sul mailing)	qualificazione dei potenziali clienti, anche i clienti qualificano le aziende con cui vengono a contatto.
Analisi sito internet del potenziale cliente e delle altre info presenti in rete (articoli, news, progetti in corso, ...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raccolta delle informazioni utili a capire se ha senso o meno investire ancora su questo potenziale</li> <li>- Eliminazione potenziali competitor o “curiosi”</li> </ul>	Raccolta degli ultimi elementi necessari per la prima qualificazione
<b>QUALIFICAZIONE 1</b>		
<p>Definisce se ha senso, sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti (a basso costo di esercizio e di tempo), investire sul potenziale contatto con azioni a più alto costo di esercizio e di tempo</p> <p>Se la risposta è positiva, si procede con l’attivazione delle successive azioni</p> <p>Se negativa il contatto rimane in archivio</p>		
Contatto telefonico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primo contatto diretto con il lead</li> </ul>	Il contatto telefonico permette di percepire in modo migliore la presenza di un reale interesse da parte del potenziale cliente.
Appuntamento di presentazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentazione al potenziale cliente dell’offerta dei prodotti e dei servizi dell’azienda.</li> <li>- Possibilità di cogliere opportunità di business.</li> </ul>	<p>Durante l’appuntamento di presentazione si conosce meglio il lead e si ha la possibilità di capire l’esistenza o meno di progetti che possono essere implementati da parte dell’azienda.</p> <p>Vengono colte opportunità di business per le quali vale la pena di sostenere costi in termini di tempo ed economici.</p>

## QUALIFICAZIONE 2

Definisce se il contatto ha un “potenziale progettuale” attuale o futuro  
 Se la risposta è positiva il contatto deve essere sollecitato in modo discreto ma persistente, in modo tale da qualificare ambiti progettuali sui quali elaborare una proposta  
 Se negativa il contatto rimane in archivio

Appuntamento di qualificazione progetto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approfondimento del progetto a livello tecnico e di fattibilità.</li> </ul>	Raccolta di elementi utili per capire in modo più puntuale le esigenze del cliente in modo da poter elaborare una soluzione.
Elaborazione soluzione tecnica ed economica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborazione di un progetto sostenibile a livello tecnico.</li> <li>- Elaborazione di un preventivo analitico e puntuale che possa far capire al potenziale cliente il servizio offerto.</li> </ul>	Qualificazione del progetto a livello tecnico ed economico. Raggiungimento di un alto grado di qualificazione e dedizione di molto tempo al potenziale progetto.
Invio e presentazione offerta e revisioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invio dell’offerta elaborata.</li> <li>- Feedback da parte del lead dell’offerta a lui inviata.</li> <li>- Eventuali revisioni dell’offerta se ci sono modifiche progettuali da apportare.</li> </ul>	Dopo l’invio del preventivo di attende una risposta da parte del potenziale cliente e se non si riceve tale risposta entro un certo limite di tempo, si sollecita il cliente in modo discreto e non invadente. I contatti con il lead divengono poi sempre più frequenti per poter adattare al meglio il progetto alle sue esigenze.
CLOSE WIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma del contratto da parte del potenziale cliente</li> </ul>	Il lead diventa cliente a tutti gli effetti.
CLOSE LOST	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L’offerta elaborata non viene scelta ed acquistata dal lead.</li> </ul>	L’opportunità si chiude, ma il potenziale cliente viene archiviato e in futuro potranno essere sviluppati con lui nuovi progetti.

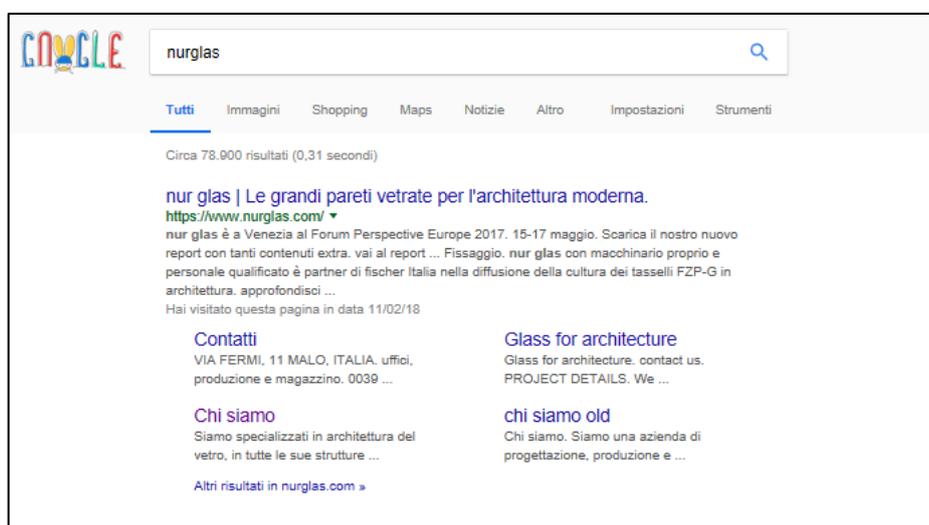
## 5.2. Strategie per raggiungere il cliente

### 5.2.1. Sito internet

Il sito internet è uno strumento oggi indispensabile per poter raggiungere in modo economico e veloce molti clienti potenziali che sono alla ricerca del prodotto.

Perché i clienti riescano a vedere il prodotto offerto dall'azienda è importante però avere visibilità sui motori di ricerca.

Nella figura..., possiamo notare che, come è logico che sia, il primo risultato in alto che compare se un utente scrive sulla pagina iniziale di Google “Nurglas” è proprio il sito dell'azienda.



*Figura 10 – Pagina risultati del motore di ricerca della parola “nurglas”*

E' meno scontato però che il sito dell'azienda appaia come il primo risultato in alto sulla pagina dei risultati del motore di ricerca quando non si inserisce il nome dell'azienda stessa, ma il prodotto principale che l'azienda offre, ad esempio “serramenti tutto vetro”.

Come possiamo vedere nella figura..., il sito di Nur Glas appare come primo risultato anche se si digitano delle parole chiave, Questo è importante perché significa che anche chi non conosce l'esistenza dell'azienda e cerca un prodotto come un serramento tutto vetro viene indotto ad entrare nel sito aziendale e viene quindi a conoscenza dell'azienda. Da qui potrebbe partire una relazione del cliente con l'azienda e una qualificazione sempre maggiore del potenziale cliente attraverso l'imbutto che abbiamo visto in precedenza.



*Figura 11 – Pagina risultati del motore di ricerca delle parole chiave  
“serramenti tutto vetro”*

Quando l’utente durante una ricerca trova tra i primi risultati il sito web [www.nurglas.com](http://www.nurglas.com) ed entra sul sito si trova davanti una pagina iniziale che ha lo scopo di presentare in modo chiaro ciò che offre l’azienda.

Oltre alla pagina iniziale ha poi a disposizione un’alberatura del sito che è semplice e intuitiva e che viene così schematizzata:

- Home
  - Chi siamo
  - Prodotti
    - Serramenti scorrevoli
    - Fischer® FZP-G
    - Vertical Wall System
  - Multimedia
    - Company Profile (brochure aziendale)
    - Video
  - Contatti

HOME: Presentare con chiarezza e pulizia gli ambiti di attività dell'azienda.

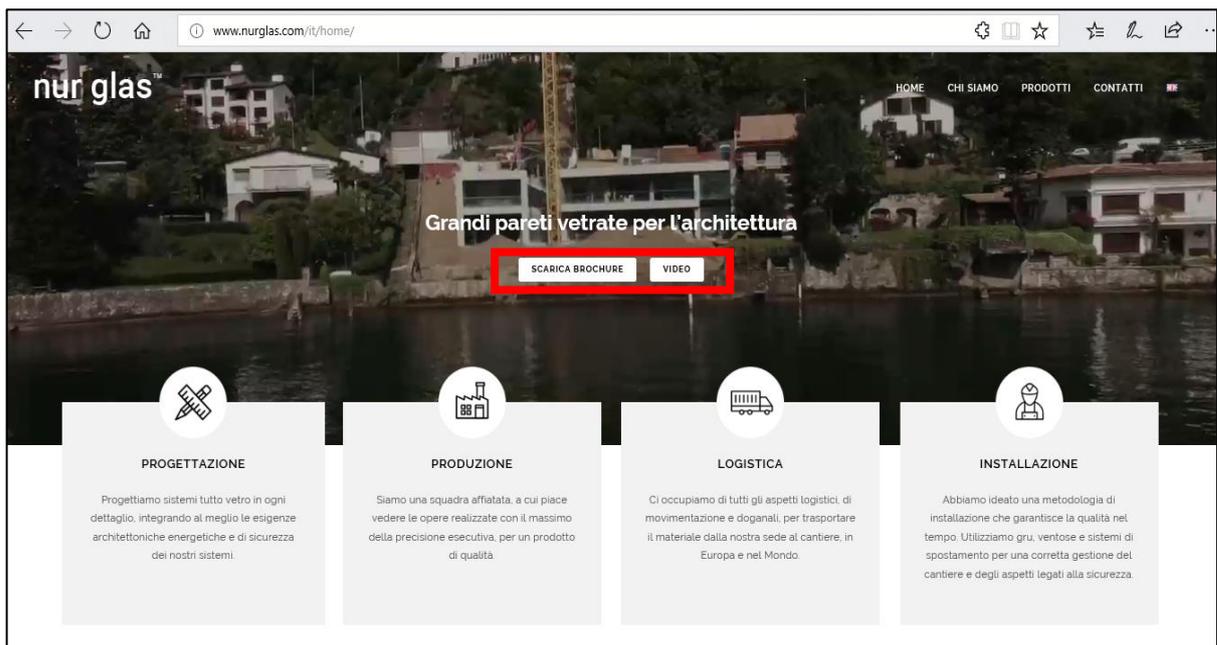


Figura 12 – Schermata iniziale del sito aziendale

Nella figura soprastante possiamo vedere che dalla schermata iniziale del sito è possibile, cliccando, scaricare la brochure aziendale, che è la stessa fornita ai potenziali clienti durante i vari eventi a cui l'azienda partecipa, come le fiere, o durante gli appuntamenti con i lead che hanno mostrato interesse nei prodotti offerti dall'azienda. Inoltre, sempre nella schermata iniziale, c'è la possibilità di andare in una sezione più multimediale del sito dove è possibile visualizzare dei video in cui vengono mostrati alcuni progetti realizzati dall'azienda nelle varie fasi di avanzamento del progetto stesso.

CHI SIAMO: Presentare l'azienda, ciò che fa e quali sono i suoi punti di forza.

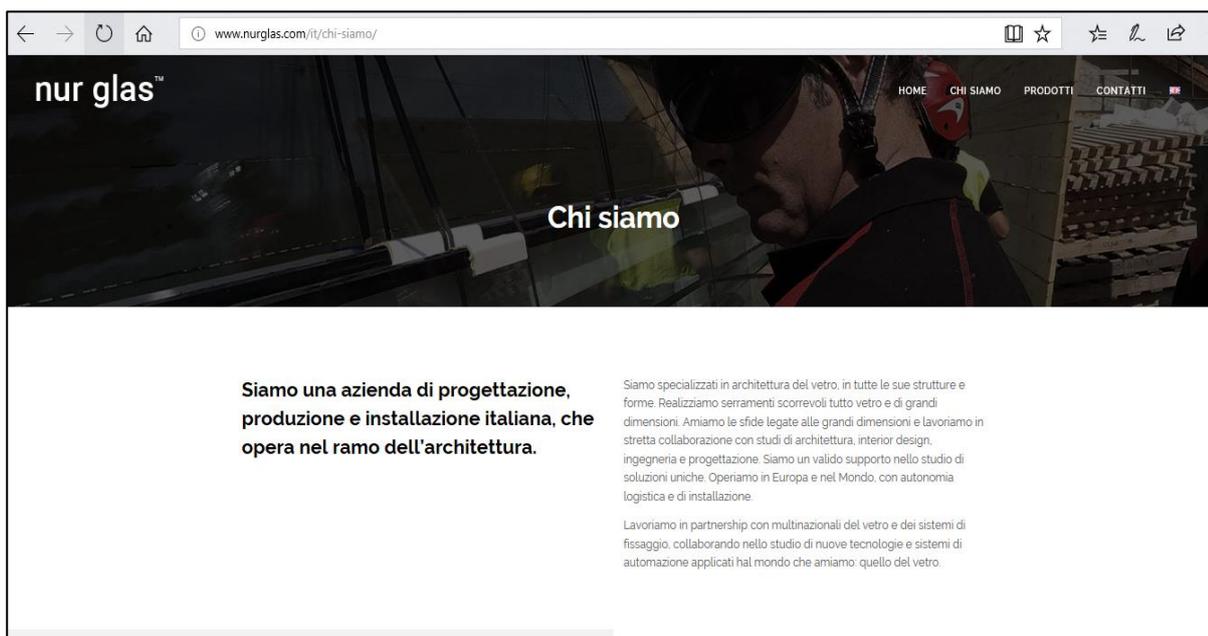


Figura 13 – Sezione “chi siamo” del sito aziendale

PRODOTTI: Serramenti Scorrevoli

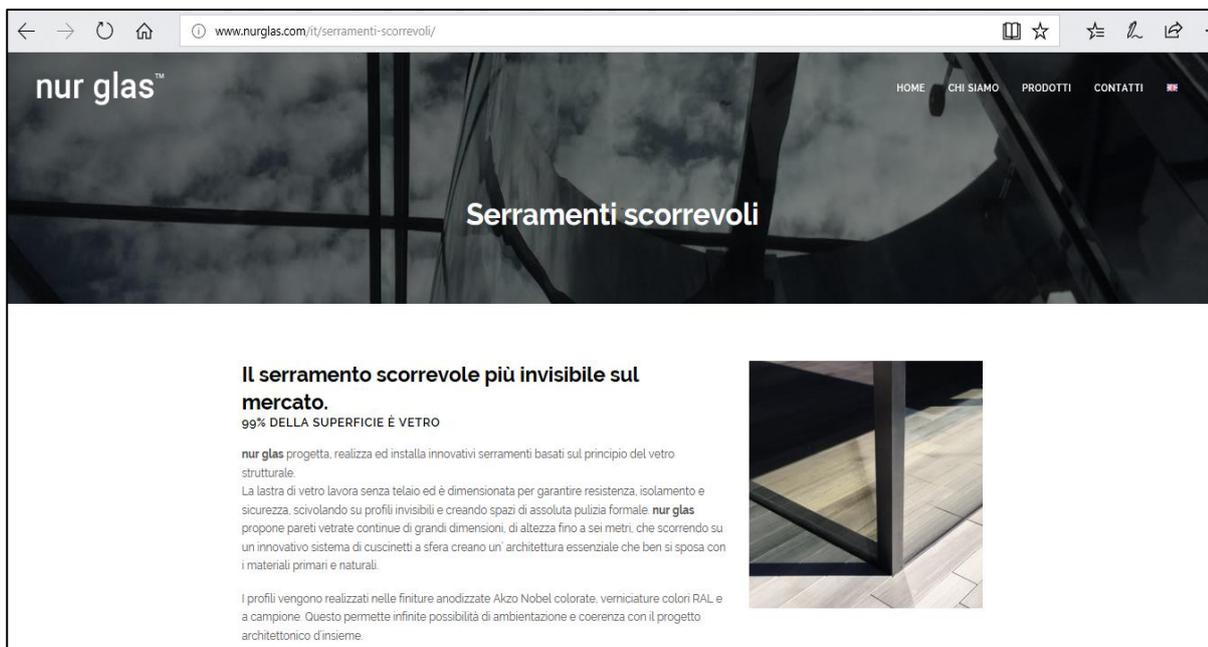


Figura 14 – “Sezione serramenti scorrevoli” del sito aziendale

## PRODOTTI: Fischer® FZP-G



Figura 15 – Sezione Fischer® FZP-G del sito aziendale

## PRODOTTI: Vertical wall system

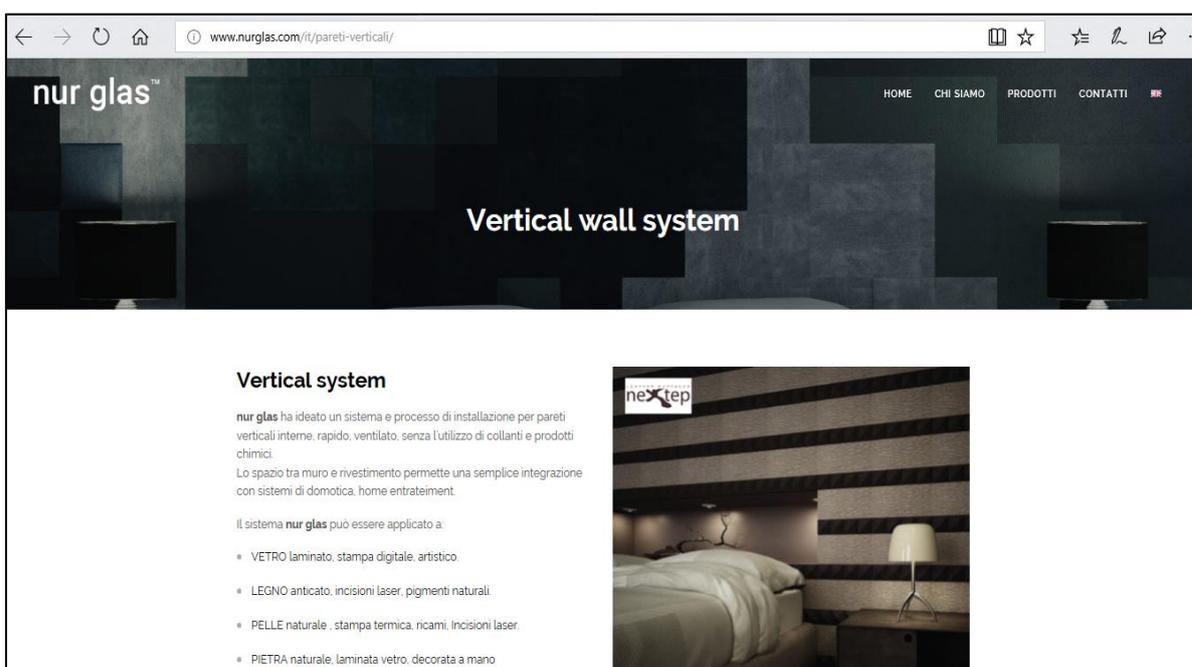


Figura 16 – Sezione “Vertical wall system” del sito aziendale

CONTATTI: Presentare in modo chiaro tutti i modi possibili per contattare l'azienda

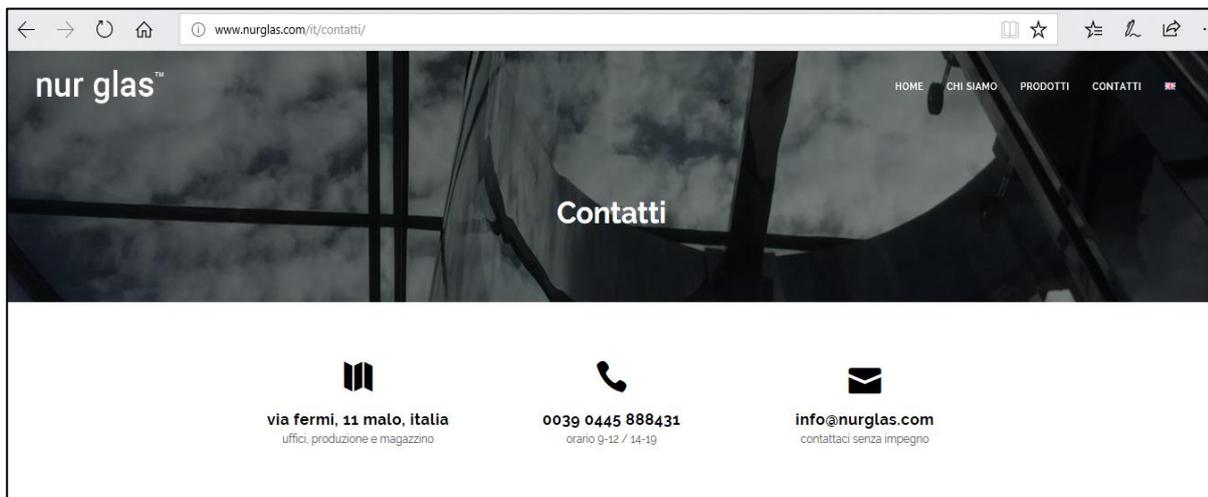


Figura 17 – Sezione “Contatti” del sito aziendale

### 5.2.1.1. Google Analytics

Google Analytics è un servizio di Web analytics gratuito fornito da Google che consente di analizzare in modo dettagliato le statistiche sui visitatori di un sito web; oggi è usato dal 57% dei 10.000 siti più popolari del web. Anche Nur Glas utilizza Google Analytics per poter conoscere e analizzare le statistiche degli utenti che visitano il sito.

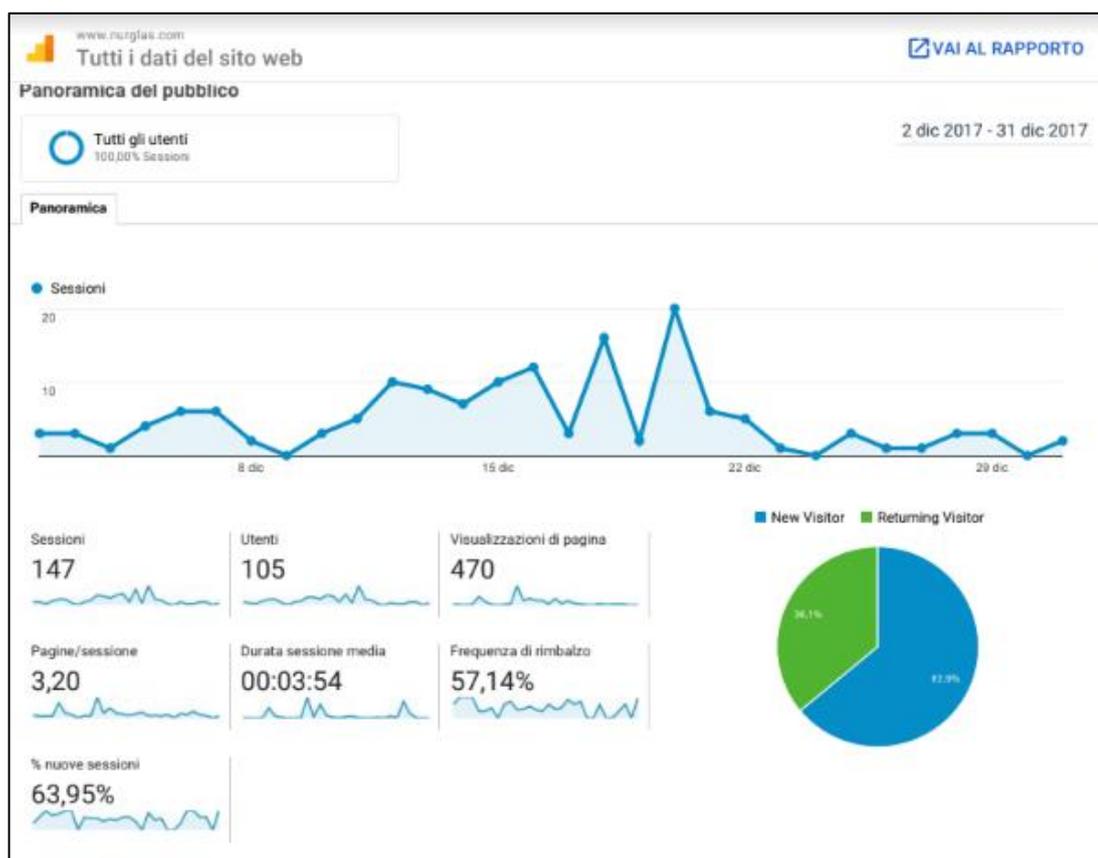


Figura 18 – Report di Google Analytics del sito aziendale

Osservando la figura 18, possiamo vedere diversi dati che si riferiscono ai comportamenti dei visitatori che entrano nel sito.

Nel report possiamo vedere le sessioni, che sono un gruppo di interazioni con il sito web in un determinato arco di tempo; una singola sessione può contenere più visualizzazioni di pagina, eventi, interazioni sociali e transazioni e-commerce.<sup>8</sup>

Oltre alle sessioni possiamo capire quanti sono gli utenti del sito, cioè quante persone hanno interagito con il sito, le visualizzazioni di pagina, cioè il numero totale di pagine visualizzate

<sup>8</sup> <https://support.google.com/analytics/answer/2731565?hl=it>

nel sito, le pagine per sessione, cioè quante pagine vengono visualizzate in media per ogni sessione e la durata media delle sessioni, vale a dire il tempo trascorso in media da ogni utente all'interno del sito.

Nel report sottostante viene indicata anche la frequenza di rimbalzo, che è la percentuale di visitatori che visitano una sola pagina del sito e poi abbandonano il sito; nel nostro caso, a dicembre 2017 la frequenza di rimbalzo è del 57,14%. Questa è una percentuale un po' alta, dato che generalmente la frequenza di rimbalzo considerata ottimale è quella che va dal 25% al 30%; sarà necessario quindi cercare di abbassare questa percentuale inserendo nella home page contenuti più accattivanti.

## 5.2.2. Direct Marketing

### 5.2.2.1. Newsletter

Ogni giorno tutti noi riceviamo nella nostra casella di posta elettronica svariate newsletter; la maggior parte di queste finiscono nella sezione della posta indesiderata o non vengono nemmeno aperte. Le newsletter sono infatti uno strumento poco costoso per pubblicizzare il proprio prodotto o servizio, ma molto spesso questo strumento è tanto economico quanto inefficace.

E' quindi molto importante, al fine di non fare sforzi inutili, riuscire ad inviare le newsletter a persone che possono essere realmente interessate al loro contenuto e che quindi non archivino la mail nel dimenticatoio. Per fare questo bisogna cercare di inserire nella newsletter contenuti interessanti, non banali, che magari insegnino al cliente qualcosa di nuovo che prima non sapeva.

Nur Glas ha deciso di utilizzare la newsletter come strumento di comunicazione social che è in grado di raggiungere il cliente in modo poco dispendioso in termini sia di tempo che economici.

In particolare, Nur Glas per fare questo tipo di comunicazione usa la piattaforma Mailchimp.com. Mailchimp è una piattaforma online dedicata alla creazione e gestione delle campagne di e-mail marketing, ma anche delle liste di distribuzione, e permette di tenere sotto controllo la gestione degli iscritti alle mailing-list, monitorando e gestendo le procedure di iscrizione e quelle di annullamento in linea con la normativa sulla privacy.

Inoltre, come accade per il sito web, Mailchimp.com, attraverso report periodici, offre all'azienda anche i risultati delle campagne di e-mail marketing che essa promuove.

Analizzeremo ora la struttura della piattaforma Mailchimp.com e alcuni risultati di campagne implementate da Nur Glas.

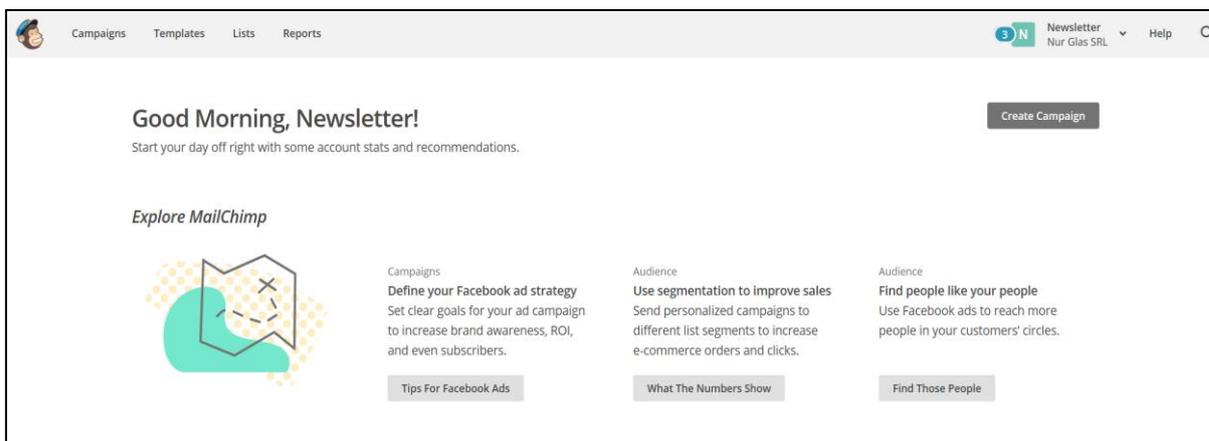


Figura 19 – Schermata di accesso a Mailchimp

Dalla schermata di accesso della piattaforma è possibile creare una campagna, cioè inviare ad una lista di contatti prescelti che possono essere ricondotti ad un determinato cluster o che sono stati raccolti durante un particolare evento, una newsletter facente capo ad un particolare template o modello, per spiegare un particolare prodotto dell'azienda o un suo vantaggio competitivo, cioè qualcosa che l'azienda in cui l'azienda è particolarmente capace e che difficilmente può essere offerto da qualche concorrente.

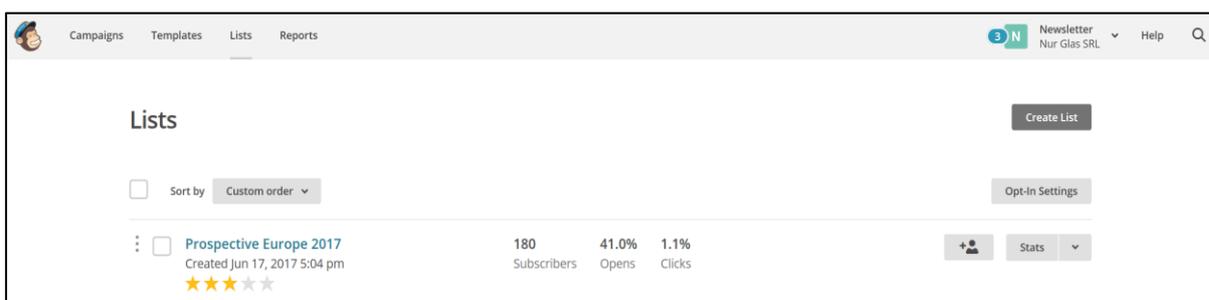
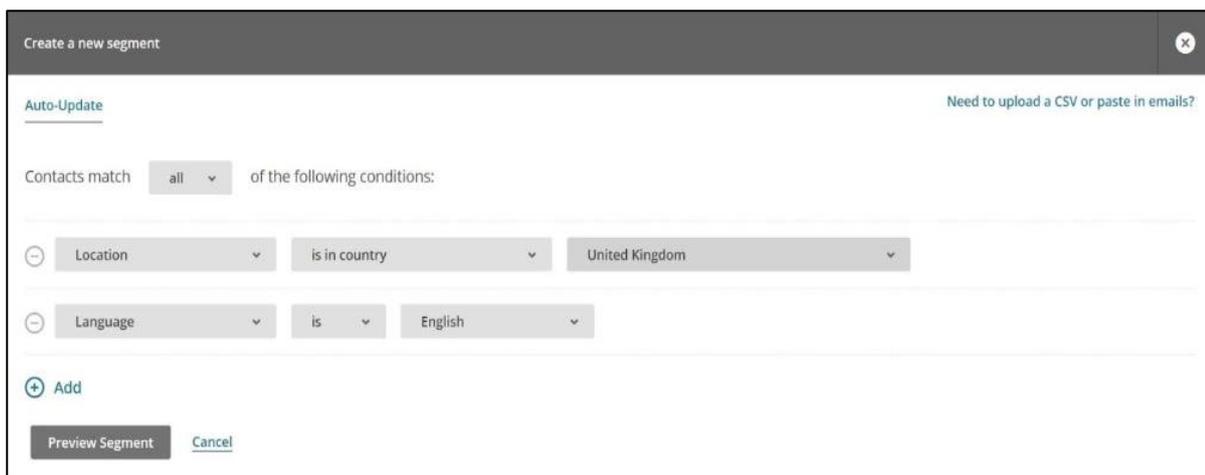
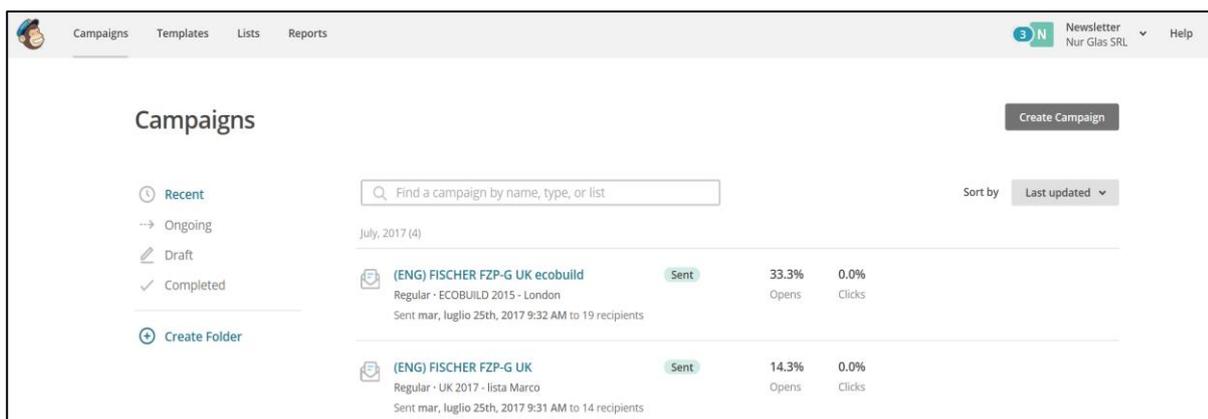


Figura 20 – Liste di contatti su Mailchimp

Come abbiamo già in parte spiegato sopra, attraverso Mailchimp è possibile creare particolari liste di contatti, le quali possono essere formate ad esempio dai cluster che abbiamo precedentemente definito o da gruppi di contatti che sono stati conosciuti durante un evento o una fiera. Queste liste una volta create possono essere periodicamente utilizzate per l'invio di alcune campagne (figura 21).



*Figura 21 – Configurazione di un cluster attraverso Mailchimp*



*Figura 21 – Campagne di comunicazione su target specifici*

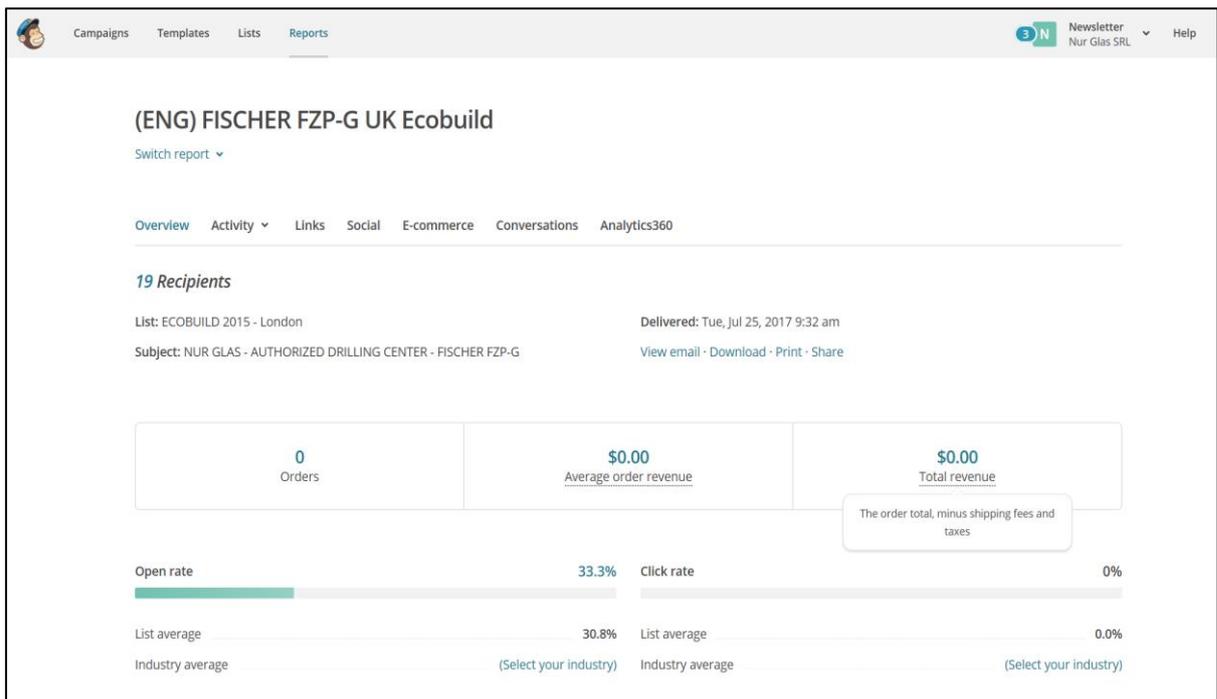
Nella figura soprastante possiamo vedere come le campagne possono anche essere mirate a dei target specifici, come per esempio serramenti scorrevoli tutto vetro, opere in vetro strutturale, elementi di interior design in vetro.

Se l'azienda non avesse la possibilità di vedere quali sono i risultati di queste campagne di e-mail marketing, l'importanza e l'utilità di questo strumento sarebbe di gran lunga minore.

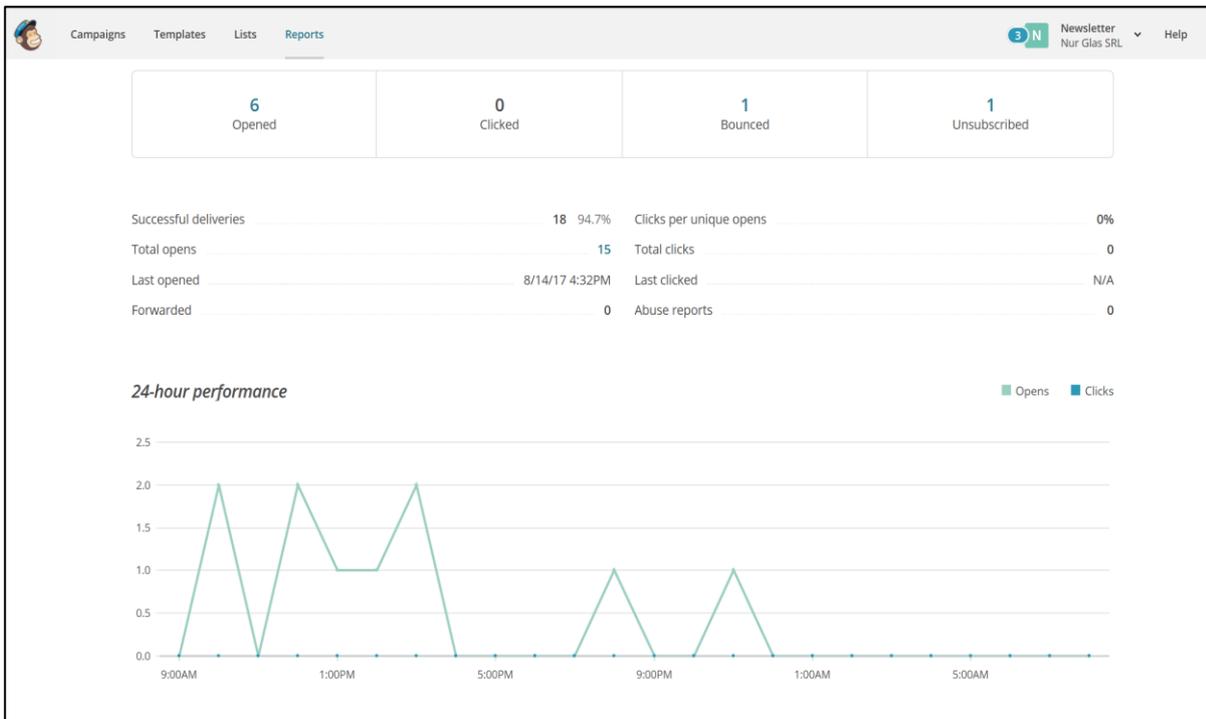
Come abbiamo già detto però, anche Mailchimp permette agli iscritti di avere sempre disponibili i report delle campagne effettuate. Nelle immagini sottostanti sono raffigurate alcuni risultati di alcune campagne che sono state effettuate dall'azienda.

Dal report delle campagne si possono conoscere i seguenti parametri:

- open rate, cioè tasso di apertura delle e-mail;
- click rate, cioè la percentuale di coloro che hanno cliccato il link sul testo della mail che riporta ad una sezione del sito;
- il numero e la percentuale delle e-mail consegnate con successo (successful deliveries);
- il numero di coloro che si sono tolti dalla sottoscrizione alla newsletter (unsubscribed);



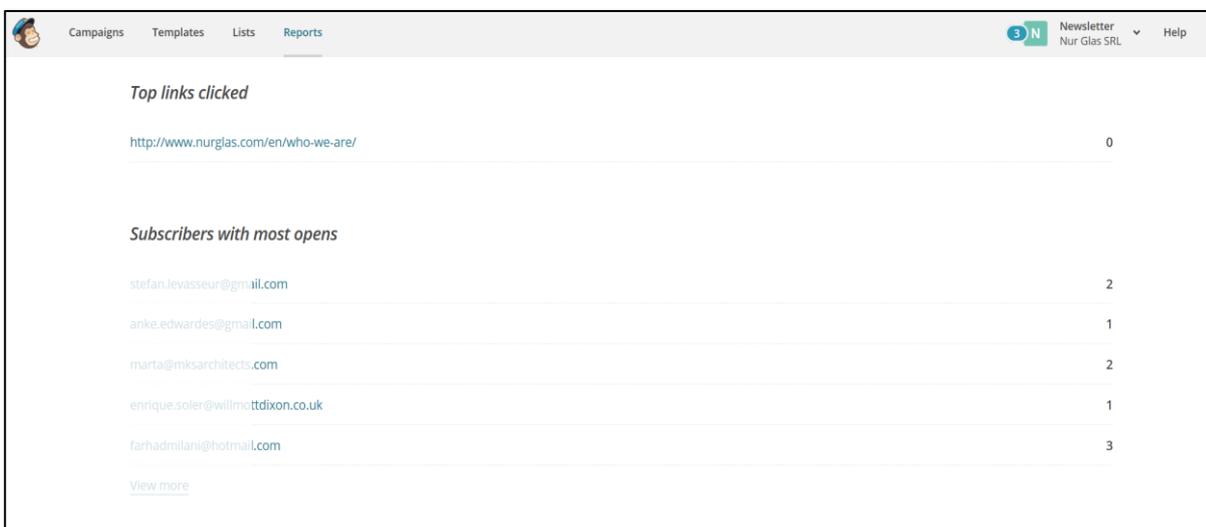
*Figura 22 – Risultato (overview) di una campagna su Mailchimp*



*Figura 23 – Report campagna aziendale Nur Glas*

La piattaforma di Mailchimp è molto utile anche perché non fornisce soltanto i numeri dei risultati, ma ci sa anche dire quali sono i contatti a cui abbiamo inviato la newsletter che hanno dimostrato maggior interesse, e che quindi possono essere ricontatti e hanno una maggiore probabilità di divenire clienti effettivi e di non rimanere soltanto lead. (figura 24).

Il report inoltre, se la newsletter è stata inviata a contatti di diversi paesi, mostra quali sono i paesi che hanno un maggior tasso di apertura e che hanno mostrato maggiore interesse alla campagna. (figura 25).



*Figura 24 – Report dei sottoscrittori con maggior tasso di apertura delle e-mail*

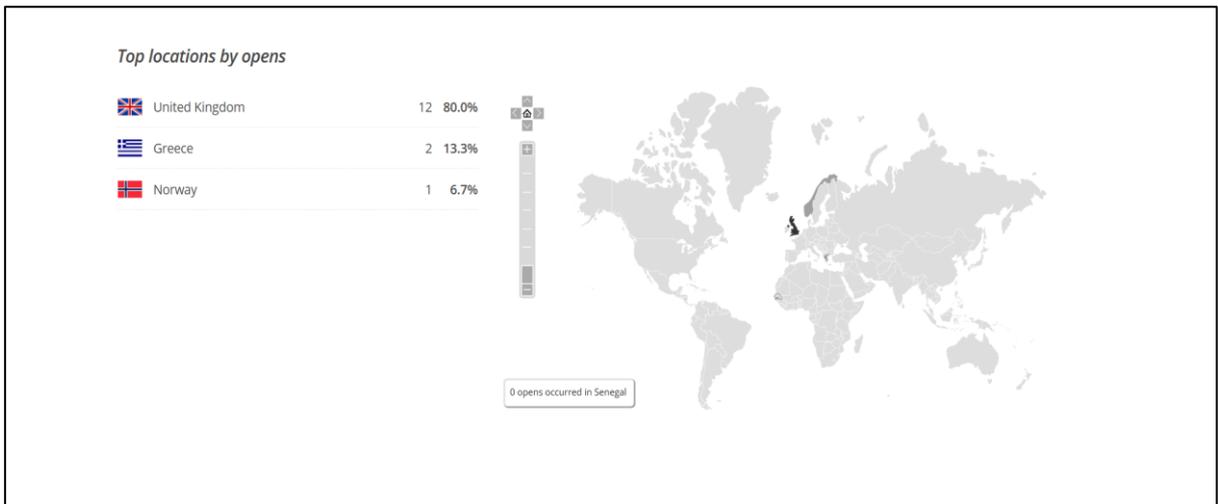


Figura 25 – Report dei paesi con un maggior tasso di apertura delle e-mail

### 5.2.3. CRM

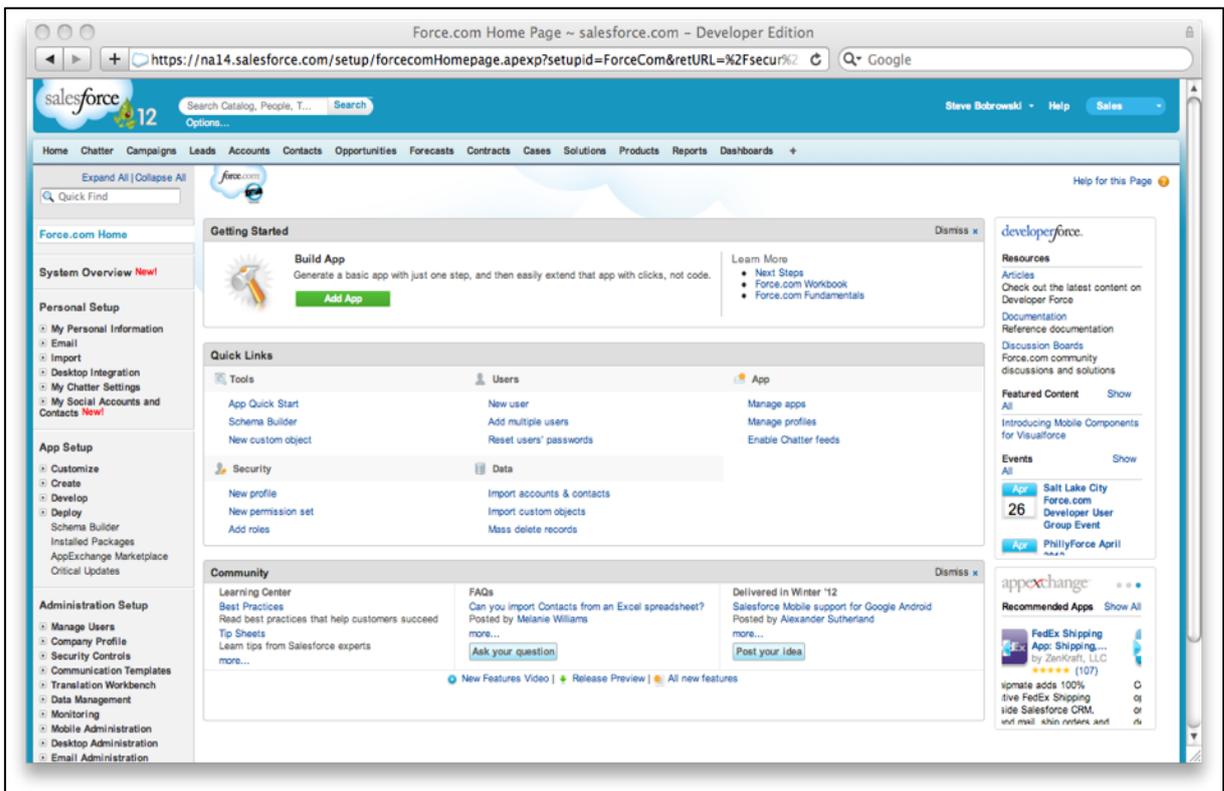


Figura 26 – Schermata del software CRM salesforce.com

Nel caso aziendale Nurglas sono state selezionate alcune delle funzionalità del software [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com) e nello specifico:

- a. Lead
- b. Contatti e aziende
- c. Campagne
- d. Attività
- e. Opportunità
- f. Offerte e ordini
- g. Dashboard

Tale impostazione dà la possibilità di tenere sotto controllo sia le attività legate ai potenziali contatti che le trattative in corso. Il sistema permette inoltre di tenere traccia delle motivazioni per le quali una trattativa non è andata a buon fine.

- a. Lead

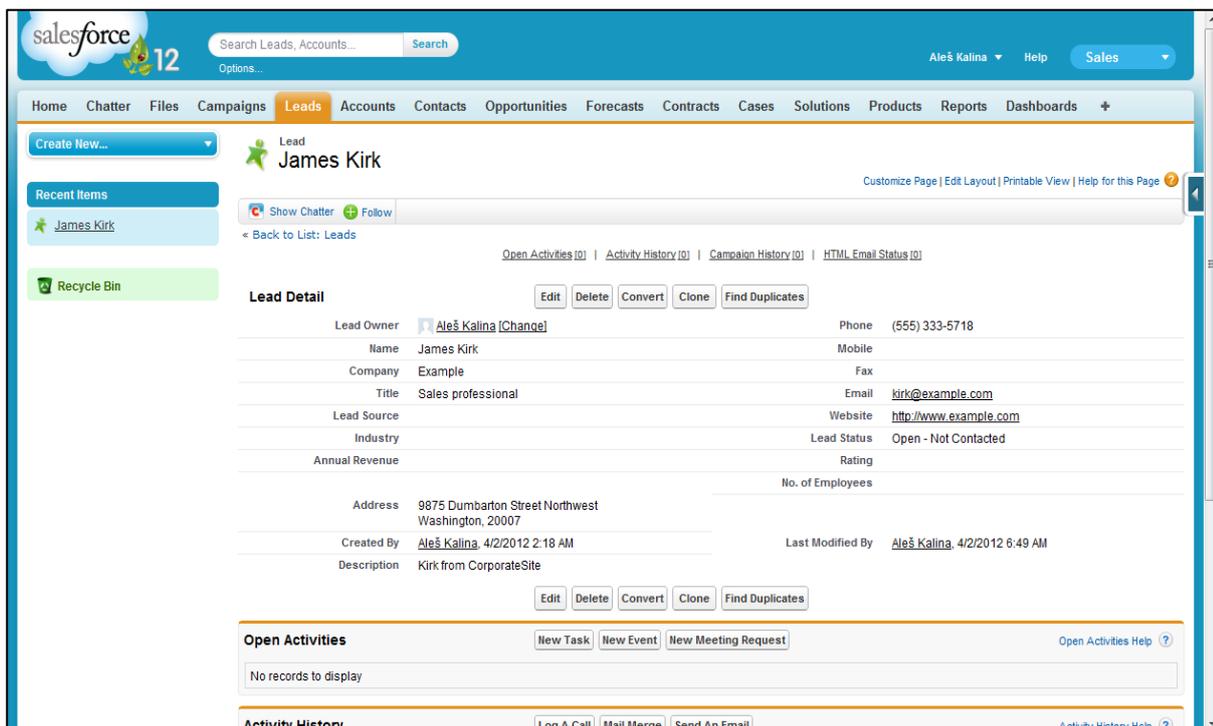


Figura 27 – Schermata dei Lead del software Salesforce

La sezione dei lead è il database nel quale vengono inseriti tutti i contatti che l'azienda raccoglie.

Oltre ai dati anagrafici (Persona di Riferimento, Azienda/Studio, Indirizzo, ...) vengono valorizzati i dati specifici per ciascuna delle categorie identificate nella targhettizzazione, in particolare nel nostro caso la tipologia del cliente, l'area geografica, la classe di prodotto, la tipologia delle opere da realizzare, le dimensioni del progetto, le dimensioni del cliente.

A ciascun lead viene poi attribuito un cluster, che serve per filtrare i contatti ai quali far pervenire delle comunicazioni specifiche.

## b. Contatti e aziende

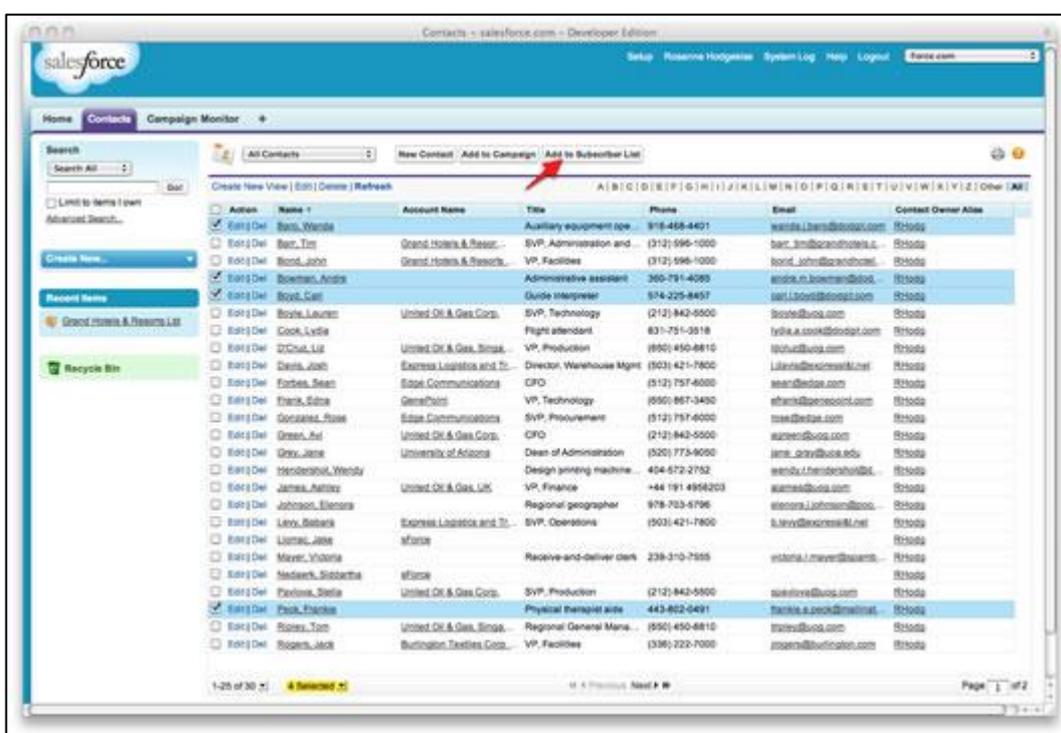


Figura 28 – Pagina dei contatti

Un lead si trasforma in contatto a valle del processo di qualificazione. In Nur Glas la trasformazione da lead a contatto avviene:

- A seguito di una telefonata;
- A valle di una visita.

Inoltre ci si deve accertare e si certifica che il lead è all'interno di uno dei cluster di interesse per l'azienda.

Il database dei contatti è in relazione 1 a N con quello delle aziende, in quanto è possibile, per ciascuna azienda, registrare più di una persona fisica con il relativo ruolo.

In questo modo, oltre che una clusterizzazione per azienda, è possibile farne una per tipologia di referente (Titolare, Architetto, ...)

### c. Campagne

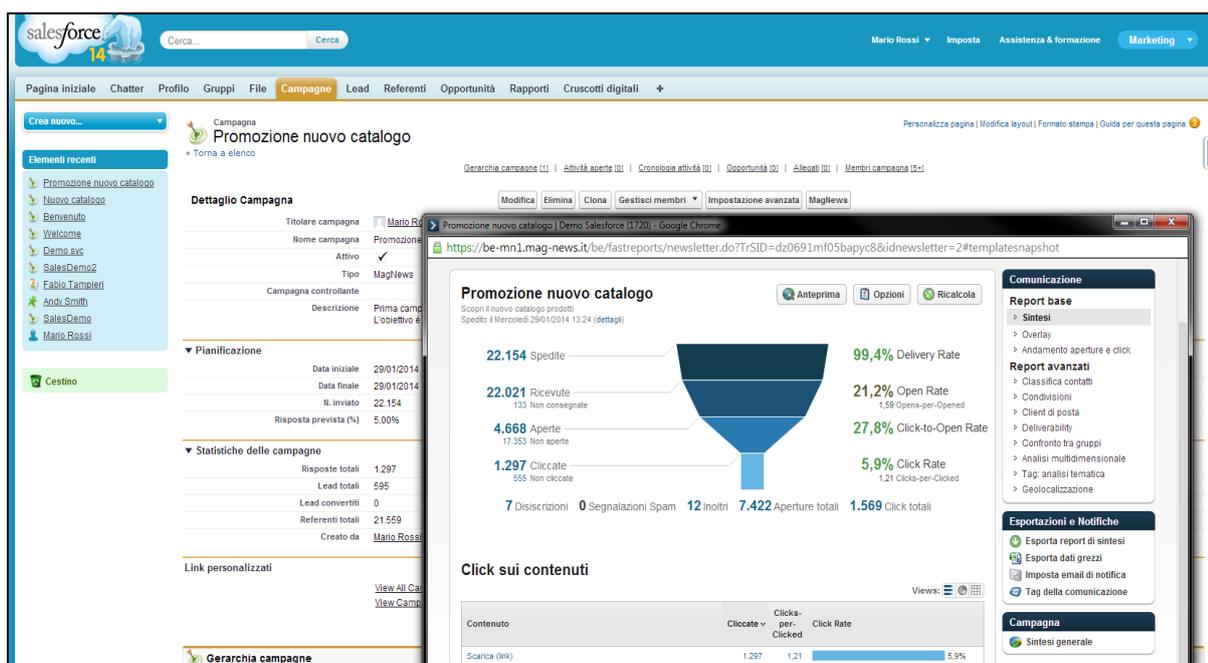


Figura 28 – Pagina delle campagne del software Salesforce

Le campagne raggruppano al loro interno i contatti che sono stati “sollecitati” da una specifica azione di marketing. Le azioni mappate da Nurglas sono:

- Fiere
- Eventi
- Mailing
- Contatti provenienti da sito

Raggruppare le azioni e i relativi contatti serve per comprendere e monitorare l’esito e il rendimento delle singole azioni.

Si è rilevato che più è specifico il messaggio rispetto al cluster, migliore è il tasso di resa dell’attività e le possibilità di individuare potenziali progetti.

#### d. Attività

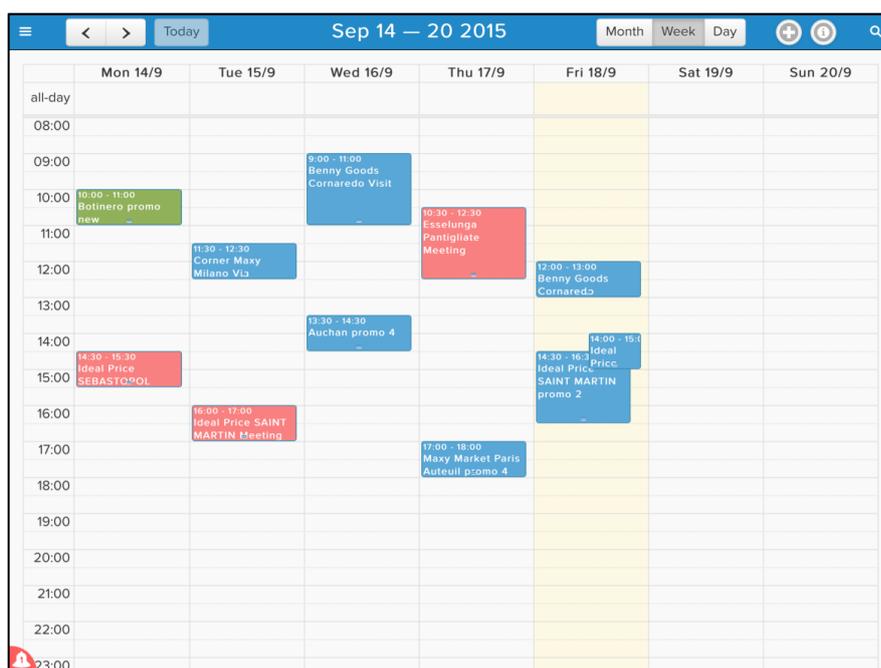


Figura 29 – Pagina delle attività del software Salesforce

Tutte le attività svolte dai commerciali, sia diretti sul cliente che di back office, vengono inseriti in un'agenda comune e associata al lead o contatto di riferimento.

Questo legame permette quindi di tracciare tutta la storia delle relazioni intercorse tra l'azienda e il soggetto.

#### e. Opportunità

L'opportunità rappresenta una potenzialità di business.

Ogni opportunità deve essere legata ad un lead o contatto, e raggruppa al suo interno:

- Tutte le azioni (attività) svolte sullo specifico progetto;
- Tutte le offerte inviate (varie versioni);

Questo approccio permette di avere un unico archivio nel cloud della documentazione commerciale, accessibile ovunque e sempre aggiornata.

f. Offerte e ordini

Una volta che l'offerta si trasforma in ordine, la copia dell'ordine viene creata e archiviata nel cloud e associata al contatto e al referente commerciale che l'ha ottenuta.

g. Dashboard

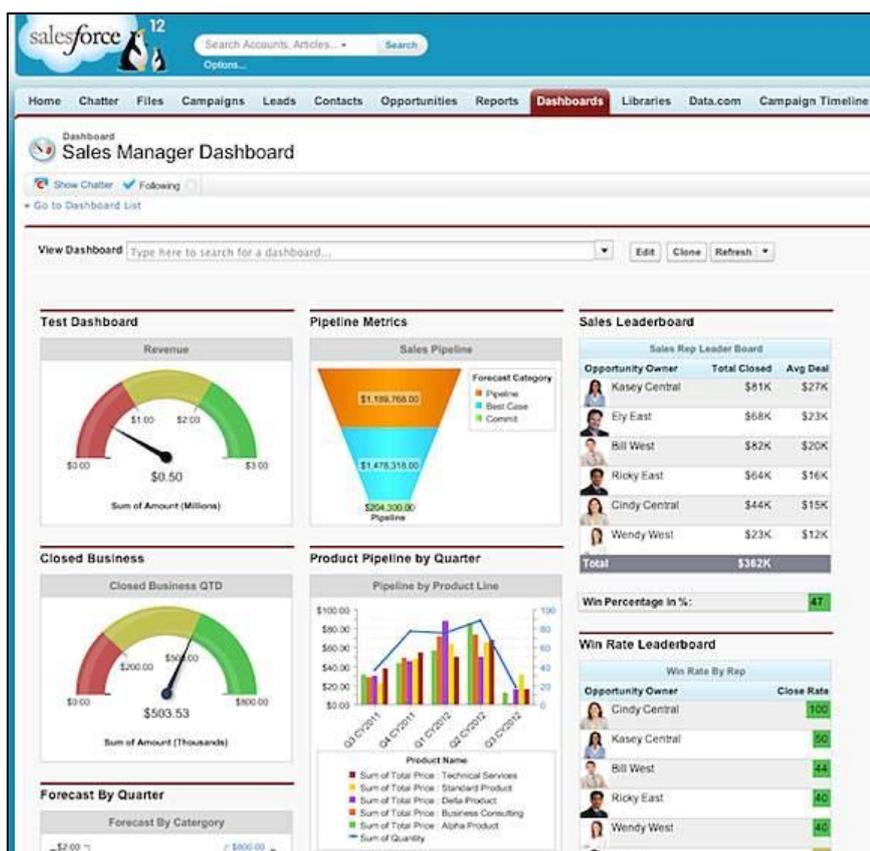


Figura 30 – Dashboard (scrivania) del CRM aziendale

Essendo quello del CRM un sistema integrato, attraverso l'utilizzo di report grafici è possibile avere delle visioni di sintesi delle principali statistiche utili al monitoraggio delle opportunità presenti e delle attività commerciali implementate.

Alcuni esempi implementati in Nur Glas sono:

- Numero di nuovi lead inseriti nel mese;
- Numero di lead che sono stati convertiti in contatti a valle della qualificazione;
- Contatti dormienti, ovvero quelli identificati in cluster, ma che non sembrano destare interesse alle azioni di marketing;
- Tasso di risposta delle campagne di mail marketing;

- Offerte in sospenso: offerte inviate per le quali non si hanno feedback o aggiornamenti da parte del contatto;
- Offerte in scadenza: offerte inviate per le quali è prossima la data di decisione.



## 6. Conclusione

A conclusione di questo elaborato che ha trattato in particolare modo dell'importanza che i clienti rivestono oggi per le imprese, del CRM, del Social CRM e dell'applicazione di questi concetti al caso aziendale dell'azienda Nur Glas, possiamo affermare che siamo in un contesto sociale ed economico che porta le aziende ad essere sempre più connesse con i loro clienti e a dover far fronte ai continui cambiamenti e sviluppi dei loro bisogni.

Al giorno d'oggi infatti non è più sufficiente per un'azienda offrire un prodotto personalizzato, ma è divenuto necessario andare oltre ed offrire oltre al prodotto, anche un servizio personalizzato; ciò permette ad un'impresa di differenziarsi rispetto alle altre e di sopravvivere.

E proprio cercare di offrire un prodotto e servizio unico rispetto a tutti gli altri è quello che cerca di fare l'azienda Nur Glas, della quale abbiamo analizzato i vari metodi che essa usa per raggiungere il cliente, cioè il più classico sito web o comunicazione cartacea, e i sistemi più innovativi di direct marketing, passando per il CRM, necessario per poter tenere insieme tutti gli elementi raccolti dai clienti o potenziali tali.

Detto questo però ritengo importante sottolineare che se alla base dell'attività aziendale non ci sono un prodotto e un servizio di qualità, anche i maggiori sforzi in campo di marketing e di social media marketing saranno vani e non permetteranno all'azienda di essere competitiva perché i clienti sono sempre più informati e non accettano quello che viene loro proposto soltanto perché presentato in una bella forma, ma pretendono che il prodotto e il servizio a loro fornito siano prima di tutto di qualità.

La cosa che molte aziende devono imparare è perciò quella di saper comunicare in modo efficace la qualità del loro prodotto e servizio, e per fare questo oggi abbiamo a disposizione tutti gli strumenti che sono stati analizzati nel presente elaborato.



## BIBLIOGRAFIA:

Alt, R., & Reinhold, O., “*Social Customer Relationship Management (Social CRM)*”, *Wirtschaftsinformatik.*, 4, 281–296, 2012.

Anderson E.W., Fornell C., Mazvancheryl S.K., “*Customer Satisfaction and Shareholder Value*”, *Journal of Marketing*, vol.68, October, pp.172-185, 2004.

Baird, C. H., & Parasnis, G., “*From social media to social customer relationship management*”, *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37, 2011.

Barchiesi A., “*Reputazione online: come cambia il servizio al cliente nell’era del 2.0*”, *Customer Management Insights*, Maggio 2012.

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D., “*Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy*”, *Business Horizons*, 55(3), 261–271, 2012.

Bettiol. M, Di Maria E., Finotto V., “*Marketing in SMEs: the role of entrepreneurial sensemaking*”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 8, n. 2, pp. 223-248, 2012.

Blattberg R., Deighton J., “*Manage Marketing by Customer Equity Test*”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.136-144, 1996.

Cantone L., “*Creazione di valore attraverso le relazioni con i client*”, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.

Cantone L., Abbate A., “*Linking Shareholder Value Creation to Marketing Equity: The Virtuous Circle of Marketing Investments*”, paper presentato al V Convegno "Le tendenze del Marketing" – Venezia, 20-21 gennaio 2006

Costabile M., “*Il capitale relazionale*”, McGraw-Hill, Milano, 2001.

Day G., “*Creating a Superior Customer-Relating Capability*”, MIT Sloan Business Review, Spring, vol. 44, n. 3, pp. 77-82, 2003.

Di Maria E., Grandinetti R., Di Bernardo B., “*Exploring knowledge-intensive business services: knowledge management strategies*”, Palgrave MacMillan, 2012.

Dwyer F.R., Shurr P.H., Oh S., “*Developing Buyer and Seller Relationship*”, Journal of Marketing, vol. 51, April, pp. 1-27, 1987.

Ferrari A., “*CRM analitico*”, Franco Angeli, 2004.

Fontana E., “*Cos'è il Social CRM?*”, Customer Management Insights, Aprile 2013.

Giannakis-Bompolisa C., Boutsoukib C., “*Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector*”, Social and Behavioral Sciences 148, pp. 67 – 78, 2014.

Grossi R., “*I Social Media sono il nuovo customer service*”, Customer Management Insights, Novembre 2012.

Grossi R., “*Social Media e vendite: un matrimonio ancora lontano?*”, Customer Management Insights, Aprile 2013.

Grossi R., “*Misurare il Social Media ROI: missione impossibile*”, Customer Management Insights, Luglio 2013.

Hajli, N., “*A study of the impact of social media on consumers*”, International Journal of Market Research, 56(3), 95–113, 2014.

Hoffman, D. L., & Fodor, M., “*Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?*”, MIT Sloan Management Review, 52(1), 41–49, 2010.

Johnson M.D., Selnes F., “*Customer Portfolio Management: toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship*”, Journal of Marketing, vol.68, April, pp.1-17, 2004.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *“Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima”*, Il Sole 24 Ore, 2010.

Mandelli A., Accoto C., *“Marca e metriche nei social Media”*, 2010.

McCarthy, J., *“Basic marketing: a managerial approach”*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1960.

Messina M., *“La misurazione del valore attraverso il Customer Equity”*, Maggio 2003.

Oliver R.L., *“Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An alternative Interpretation”*, Journal of Applied Psychology, vol.4, pp.480-486, 1997.

Ostilio M.C., *“Customer database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni”*, Milano, Egea, 2002.

Owyang J., Lovett J., *“Social Marketing Analytics: A New Framework for Measuring Results in Social Media”*, Altimeter, 2010.

Peppers D., Rogers M., *“Managing Customer Relationships: a Strategic Framework”*, Harvard Business School Press, NJ, 2004.

Pine J, Gilmore J, *“Welcome to the experience economy”*, Harvard Business Review, 98407, 2008.

Pine J., Gilmore J., *“The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage”*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

Prahalad C.K., Ramaswamy V., *“The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage”*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E., *“Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions”*, Journal of the Academy of Marketing Science, 41(5), 547–566, 2013.

Rust T. R., Lemon N. K., Zeithalm A., “*Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*”, *Journal of Marketing*, vol.68, January, pp.109-127, 2004.

Rust T. R., Zeithalm A. V., Lemon N. K., “*Driving customer equity*”, The Free Press, New York, 2000.

Siano A., Vollero A., Confetto M., “*CRM e scelte di comunicazione d’impresa, Esperienze d’Impresa*”, *Serie Speciale S3*, pp 53-88, 2005.

Spaulding, T. J., “*How can virtual communities create value for business?*”, *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 38–49, 2010.

Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L., “*Market-Based Assets and Shareholder Value: a Framework for Analysis*”, *Journal of Marketing*, vol. 62, January, pp. 2-18, 1998.

Valdani E., Bertoli G., “*Mercati internazionali e marketing*”, Egea, 2010.

Vescovi T., “*Il marketing e la rete: la gestione integrata del web nel business: comunicazione, e-commerce, sales management, business-to-business*”, Il Sole 24 ore, 2007.

Wayland R.E., Cole P.M., “*Customer connections*”, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Wilson, D. T., “*An integrated model of Buyer-Seller Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science*”, 23(4), 335–345, 1995.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J., “*An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*”, *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489, 2004.

## SITOGRAFIA:

[http://blog.imginternet.com/Marketing/Marketing\\_Automation.kl#ixzz4tbTyEBtg](http://blog.imginternet.com/Marketing/Marketing_Automation.kl#ixzz4tbTyEBtg)

<http://www.pivotal.it/blog/cose-il-sales-automation/>

<http://www.opensymbol.it/i-5-principali-obiettivi-del-crm/>

<http://www.socialenterprise.it/index.php/2011/12/30/il-futuro-del-customer-service/>

[https://go.forrester.com/blogs/top-trends-that-shape-crm-in-2018/?utm\\_source=forrester\\_proshome&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=blog&utm\\_content=link](https://go.forrester.com/blogs/top-trends-that-shape-crm-in-2018/?utm_source=forrester_proshome&utm_medium=web&utm_campaign=blog&utm_content=link)

<http://www.marketingsocialnetwork.it/social-marketing/il-roi-nei-social-media/>

<https://www.insidemarketing.it/2017-trend-marketing/>

<https://webmarketingaziendale.it/che-cosa-e-il-funnel-nel-marketing/>

<http://customerking.it/tag/social-crm/>

<https://www.nurglas.com/it/home>