

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI TECNICA E GESTIONE DEI SISTEMI INDUSTRIALI
CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Customer Relationship Management software: strategie e strumenti di miglioramento della User Adoption

Relatore: Ch.mo Prof. Stefano Biazzo

Laureando: Luca Costantini

Anno Accademico 2022/2023

Indice

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 FUNZIONALITÀ, MODELLI IMPLEMENTATIVI, ADOPTION E OBIETTIVI STRATEGICI DEL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1	LE PRINCIPALI FUNZIONALITÀ DEL CRM E L'AMBIENTE AZIENDALE	3
1.1.1	<i>Come il CRM si inserisce all'interno dell'azienda</i>	3
1.1.2	<i>Il ruolo del CRM nella funzione Sales</i>	5
1.1.3	<i>Il ruolo del CRM nella funzione Marketing</i>	7
1.1.4	<i>Il ruolo del CRM nella funzione Customer Care</i>	9
1.2	I MODELLI IMPLEMENTATIVI DEL CRM	11
1.2.1	<i>Le metodologie di Project Management utilizzate nei progetti CRM</i>	11
1.2.2	<i>Il modello implementativo di Opensymbol s.r.l.</i>	18
1.3	LE PRINCIPALI DIFFICOLTÀ NELL'ADOPTION DEL CRM	23
1.3.1	<i>Problematiche tecniche</i>	23
1.3.2	<i>Problematiche organizzative</i>	25
1.4	FATTORI OSTACOLANTI NEI PROGETTI D'IMPLEMENTAZIONE DEL CRM	26
1.5	GLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL CRM	30
1.5.1	<i>Gestione più efficiente dei clienti</i>	30
1.5.2	<i>Supply chain management: migliorare la relazione con i fornitori</i>	32
1.5.3	<i>Supply chain management: migliorare la relazione con i partner di vendita</i>	33

CAPITOLO 2 OPENSYMBOL S.R.L. E SUGAR CRM: L'AZIENDA E IL SUO PRINCIPALE PRODOTTO

2.1	LA STORIA DELL'AZIENDA OPENSYMBOL S.R.L.	36
2.2	SUGAR CRM: LE PRINCIPALI FUNZIONALITÀ	39
2.3	SUGAR CRM: LA STRUTTURA DEL SOFTWARE	41
2.4	SUGAR CRM: I MODULI PRINCIPALI DI UN PRODOTTO STANDARD	43
2.4.1	<i>Il modulo dei Lead</i>	43
2.4.2	<i>Il modulo dei Contatti</i>	46
2.4.3	<i>Il modulo delle Aziende</i>	48
2.4.4	<i>Il modulo delle Opportunità commerciali</i>	50
2.5	SUGAR CRM: FUNZIONALITÀ ANALITICHE E LA REPORTISTICA	52
2.5.1	<i>L'utilizzo dei grafici: Dashlet e Dashboard</i>	52
2.5.2	<i>Tipologie e finalità dei report</i>	55

CAPITOLO 3 PLUGIN USER ADOPTION: OBIETTIVI E FASI DI SVILUPPO DEL PROGETTO

3.1	IL BISOGNO DI MONITORARE L'ADOPTION DEL CRM	58
3.2	PLUGIN USER ADOPTION: COME CONTROLLARE E MIGLIORARE L'UTILIZZO DEL CRM ..	59
3.2.1	<i>Presentazione e finalità dello sviluppo</i>	59
3.2.2	<i>Il nuovo modello implementativo e le fasi del progetto</i>	62
3.3	PLUGIN USER ADOPTION FASE1: PRE-ANALYSIS	65
3.3.1	<i>Definizione degli obiettivi strategici ed operativi</i>	65
3.3.2	<i>Le diverse categorie di dati da esportare</i>	67
3.3.3	<i>I Key Performance Indicators</i>	72
3.3.4	<i>Definizione dei moduli principali da monitorare</i>	75
3.4	PLUGIN USER ADOPTION FASE 2: PROTOTYPE E TUNING	76
3.4.1	<i>Realizzazione dei nuovi moduli: Osy istance, Osy istance products, Osy istance kpi.</i>	
3.4.2	<i>Modalità d'inserimento dei dati: le chiamate Api</i>	78

3.5	PLUGIN USER ADOPTION FASE 3: INTEGRATION E GO LIVE.....	82
-----	---------------------------------------------------------	----

CAPITOLO 4 ANALISI DELL'ADOPTION E STRATEGIE MIGLIORATIVE: IL CASO DELLA PRIMA IMPLEMENTAZIONE DEL PLUGIN

4.1	PRESENTAZIONE DELLE STRATEGIE MIGLIORATIVE	84
4.1.1	<i>I diversi scenari di applicazione.....</i>	84
4.1.2	<i>Strategia di up-selling</i>	87
4.1.3	<i>Strategia di cross-selling.....</i>	90
4.2	IL CASO PILOTA: L'IMPLEMENTAZIONE DEL PLUGIN IN UNA CARTIERA MULTINAZIONALE	94
4.3	CALCOLO DEI KPI E ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	95
4.3.1	<i>Specifiche tecniche e prodotti implementati</i>	95
4.3.2	<i>Calcolo e analisi dei kpi</i>	97
4.4	APPLICAZIONE DELLE STRATEGIE MIGLIORATIVE	103
4.5	MISURA DEI RISULTATI OTTENUTI	108
4.6	CONCLUSIONI	113
BIBLIOGRAFIA:.....		116

Introduzione

La tesi tratta lo studio dei requisiti e la realizzazione tecnica di un plug-in sviluppato presso l'azienda di consulenza Opensymbol s.r.l., installabile in tutti i CRM e che consente di misurare empiricamente l'adozione dello strumento da parte del cliente.

L'obiettivo è quello di monitorare l'utilizzo delle sezioni dello strumento tramite l'analisi di diversi KPI, verificare che sia in linea con le funzionalità implementate e definire delle strategie di miglioramento in base alle diverse situazioni riscontrate.

I problemi legati ad un'adozione non appropriata spesso possono avere delle gravi conseguenze e possono portare, nella peggiore delle ipotesi, al fallimento del progetto. Per questo motivo è necessario disporre di un sistema che intercetti eventuali anomalie e consenta di intervenire tempestivamente, correggendo il comportamento dell'utente oppure integrando il CRM con funzionalità aggiuntive.

L'applicazione di strategie migliorative, oltre ad incrementare l'adozione dei moduli, permette al fornitore del servizio di mantenere una solida relazione con il cliente, generalmente a rischio quando emergono i primi problemi causati da uno scorretto impiego del sistema, ma soprattutto di applicare strategie di cross-selling e di up-selling: con la prima vengono implementati prodotti complementari di Sugar che mirano ad incrementare le funzionalità del sistema, mentre la seconda punta ad aumentare la versione del software, passando così a una soluzione più performante ma anche più costosa.

Infatti, in un mercato sempre più orientato al Continuous Improvement, qualsiasi prodotto viene realizzato con l'idea di essere successivamente integrato con specifiche aggiuntive, in modo tale da poter rispondere nel tempo a un sempre maggiore numero di bisogni.

Analogamente, c'è anche l'ipotesi di ricorrere direttamente a soluzioni di fascia superiore che includono già tutte le caratteristiche aggiuntive.

Quindi, il plugin di User Adoption presenta dei vantaggi non solo per i clienti che decidono di usufruirne, ma anche per i fornitori che possono applicare diverse tecniche di vendita ed aumentare il portafoglio relativo ad ogni singolo consumatore.

Nel presente elaborato vengono innanzitutto analizzati i riferimenti bibliografici che forniscono le basi per la realizzazione tecnica dello sviluppo e la definizione delle proposte migliorative, per poi passare all'analisi di un caso studio relativo ad un'azienda che opera nel settore cartario, in cui vengono evidenziate le fasi relative allo studio dei dati dell'adozione, all'elaborazione e all'applicazione delle strategie di miglioramento e alla misurazione dei risultati finali.

Nello specifico, il primo capitolo si apre introducendo le principali funzionalità del CRM a supporto delle aree aziendali del Marketing, del Sales e del Customer Care, per poi passare all'analisi delle diverse metodologie di Project Management che permettono di gestire il progetto d'implementazione del CRM dall'analisi funzionale fino al rilascio del prodotto; tra questi viene posta maggiore enfasi sul modello implementativo proposto da Opensymbol.

A seguire, vengono descritte le difficoltà più comuni che si presentano quando ci si avvicina per la prima volta al CRM e gli ostacoli da tenere sotto controllo durante tutta la durata della realizzazione del sistema. L'ultimo paragrafo tratta gli obiettivi strategici legati all'introduzione del CRM nell'ambiente aziendale.

Il secondo capitolo è dedicato alla presentazione di Opensymbol s.r.l., l'azienda presso la quale è stato realizzato il plug-in, e in particolar modo del CRM di Sugar, per il quale viene descritta la struttura modulare e l'utilità delle principali sezioni.

Con il terzo capitolo inizia la parte relativa alla realizzazione tecnica dello sviluppo, che rappresenta il cuore del progetto. I primi paragrafi descrivono il comportamento che dovrà avere il plug-in, le funzionalità richieste in ogni step e il modello implementativo utilizzato. Partendo poi da quest'ultimo, verranno approfondite nel dettaglio le fasi del progetto e definite le diverse attività, tecniche e organizzative, da eseguire prima di passare da uno stage all'altro; tra queste si registra l'identificazione e lo studio dei KPI e dei dati da considerare nelle successive analisi.

L'ultimo capitolo introduce le strategie di miglioramento dell'adoption, attuabili attraverso le tecniche di up-selling e cross-selling e l'erogazione di sessioni di formazione e analisi, per poi dedicarsi al caso studio di una cartiera multinazionale operante nel territorio veneto.

In particolare, verranno prima ricavati e analizzati i dati dal CRM dell'azienda, a seguire si individueranno delle attività migliorative da proporre al cliente ed infine si monitoreranno i KPI per verificare che le proposte consigliate abbiano avuto l'effetto desiderato.

CAPITOLO 1 Funzionalità, modelli implementativi, adoption e obiettivi strategici del Customer Relationship Management

1.1 Le principali funzionalità del CRM e l'ambiente aziendale

1.1.1 Come il CRM si inserisce all'interno dell'azienda

Il Customer Relationship Management (CRM) è uno strumento software utilizzato dalle aziende di medie-grandi dimensioni con l'obiettivo di apportare miglioramenti tecnologici e di aumentare l'efficienza dei processi strategicamente e operativamente critici. Grazie alle sue diverse funzionalità che vanno dalla raccolta e stoccaggio dei dati, fino all'automazione delle attività operative, il CRM è diventato uno strumento imprescindibile per qualsiasi realtà aziendale, in particolar modo per quelle che fanno della soddisfazione del cliente la loro mission.

L'apporto che il software fornisce può essere misurato sia per singola funzione aziendale che a livello più alto di business, questo perché l'implementazione non coinvolge solo un'area funzionale ma si inserisce trasversalmente all'interno di esse.

Ricorrendo al suo utilizzo, il CRM permette di:

- Avere una vista unica del cliente
- Migliorare la gestione commerciale
- Accrescere la fidelizzazione dei clienti
- Ottimizzare l'utilizzo delle attività di marketing

Tuttavia, la funzionalità principale dello strumento, che si ricollega a tutti i punti precedenti, è quella di disporre di un archivio unico delle anagrafiche dei lead, dei prospect e dei clienti, consultabile da tutta l'azienda.

Per lead si intende qualsiasi potenziale cliente che abbia già mostrato interesse verso l'azienda produttrice di prodotti o servizi e che potrebbe generare un'offerta se stimolato adeguatamente.

Generalmente il reclutamento di questa categoria proviene da eventi organizzati specificatamente a tal fine come convention, fiere, showroom, ecc., oppure tramite il processo di registrazione attraverso il sito Web, anche detto Web to Lead.

Non tutti i Lead diventeranno clienti, ma per quelli ritenuti più interessanti e che rispondono positivamente alle azioni di engagement, inizia il processo di conversione che li porterà prima

ad essere prospect, quindi potenziali consumatori con cui iniziare una trattativa di vendita ed infine clienti veri e propri, dai quali trarre tutte le informazioni anagrafiche e del comportamento d'acquisto. All'interno del ciclo di vendita di un prodotto (inteso anche come servizio) il CRM compare sin dalle prime attività di marketing, atte a definire il target di clientela da colpire, fino alla fase di supporto post-vendita, mantenendo sempre il focus sul cliente e sulla sua soddisfazione (fig.1.1). Il sistema si inserisce trasversalmente in tutte le principali funzioni aziendali che prevedono la relazione con il consumatore, così da ottimizzare l'efficacia e la durata delle diverse attività, siano queste: comunicare con i lead o prospect, avanzare trattative commerciali di vendita e fornire supporto sul prodotto. Come si può vedere dalla figura 1.1 sono tre i reparti che traggono maggior vantaggio dall'implementazione del CRM, ovvero Sales, Marketing, Customer Care. Di seguito verranno analizzate le principali funzionalità del software per ciascuna di queste funzioni aziendali, mettendo in evidenza il grado di automazione che si può raggiungere nei diversi processi.



Figura 1.1 Il CRM nel ciclo di vendita di un prodotto

1.1.2 Il ruolo del CRM nella funzione Sales

Il CRM è utilizzato dalla funzione aziendale Sales per seguire l'intera fase di vendita e per automatizzare il processo di creazione dell'offerta.

L'obiettivo è quello di riuscire ad acquisire e fidelizzare i clienti e al contempo migliorare l'efficacia di ciascuna azione di mercato per massimizzare il guadagno.

Vista la sempre maggiore espansione tecnologica, i venditori hanno iniziato a sentire il bisogno di migliorare le proprie prestazioni tramite l'utilizzo di strumenti che supportano le loro attività; utilizzando il CRM riescono a gestire in modo più veloce i clienti, a tenere sotto controllo gli effetti delle strategie - di prezzo, delle promozioni, delle campagne marketing e tutte le altre attività strategiche presenti nella propria pipeline - ad eseguire in modo rapido ed efficiente le analisi dei dati presenti nel database e ad ottenere in tempo reale le informazioni necessarie sui clienti.

A differenza di quanto si potrebbe pensare, il CRM è pensato per adattarsi ai bisogni dei diversi utilizzatori, così che il suo utilizzo risulti il più facile e spontaneo possibile. Attualmente, il mercato risulta saturo di strumenti di questo tipo, ma ci sono delle funzionalità base comuni a tutti, come la gestione di:

- Contatti
- Aziende
- Opportunità di vendita
- Creazione delle offerte
- Fasi di vendita

Per chi si occupa delle vendite, la gestione dei contatti nel CRM deve essere una peculiarità base che consente di raccogliere e organizzare le principali informazioni sulle figure chiave di un'azienda, realizzare organigrammi e creare le anagrafiche per poter collegare sia tutte le attività effettuate e pianificate, che eventuali appunti o note marketing. Per quanto riguarda le aziende, intese come clienti potenziali o effettivi, tramite il CRM è possibile assegnare loro in modo puntuale e preciso i venditori che dovranno gestire le varie fasi di vendita.

Inoltre, si può monitorare lo stato d'avanzamento delle attività presenti nella pipeline di vendita e tener traccia dello storico, in questo modo se un cliente venisse assegnato ad un nuovo utente, questo erediterebbe tutte le informazioni necessarie per poter andare avanti nel processo.

Anche le opportunità di vendita vengono generate e portate avanti all'interno del CRM; queste possono derivare da clienti già presenti nel software o da prospect appena convertiti.

Ciascuna fase viene tracciata, così come le altre informazioni più specifiche: tipo la probabilità di chiudere la trattativa positivamente, il prezzo totale dell'ordine e il guadagno netto che ne deriverebbe.

Partendo dalla manifestazione di un'opportunità, il venditore è in grado di portare avanti la trattativa, di pianificare e registrare le attività commerciali, fino a raggiungere l'obiettivo di ottenere l'ordine da parte del cliente.

Inoltre, grazie all'utilizzo della Pipeline di vendita (fig. 1.2) è possibile monitorare il numero totale di opportunità gestite nel CRM - in alto a sinistra - e la somma dei valori di tutte le trattative commerciali presenti in ogni specifica fase, rappresentate in figura dai diversi strati del funnel.

Spesso nel mercato B2B le opportunità sono rappresentate dalla richiesta di offerta (RdO), un documento che un potenziale cliente manda a tutti i fornitori per chiedere loro informazioni circa determinati prodotti; in questo caso la successiva generazione dell'offerta, da cui dipende l'esito dell'opportunità, può essere interamente automatizzata portando all'attenzione del cliente i prodotti a cui è interessato, con le relative informazioni commerciali e tecniche di lavorazione, in modo rapido ed efficace.

L'ultimo step del processo è la conferma dell'offerta con la conseguente creazione dell'ordine e successiva esportazione all'interno del gestionale designato per la validazione finale. Restando sempre nell'ambito delle vendite, il CRM può anche svolgere un ruolo di monitoraggio sia con azioni Forecast sul budget assegnato ad ogni team di commerciali - quindi per esempio calcolando lo scostamento tra valore assegnato e valore reale - sia tramite la creazione di report e di dashboard.

Con quest'ultima possibilità ciascun utente, indipendentemente dal ruolo che ricopre, può visualizzare qualsiasi informazione a colpo d'occhio e controllare che l'andamento dei valori d'interesse sia accettabile; ad esempio, l'Area Manager potrà controllare le proprie performance in un preciso range temporale, allo stesso tempo il Direttore Commerciale avrà visibilità sul comportamento dell'intero team.

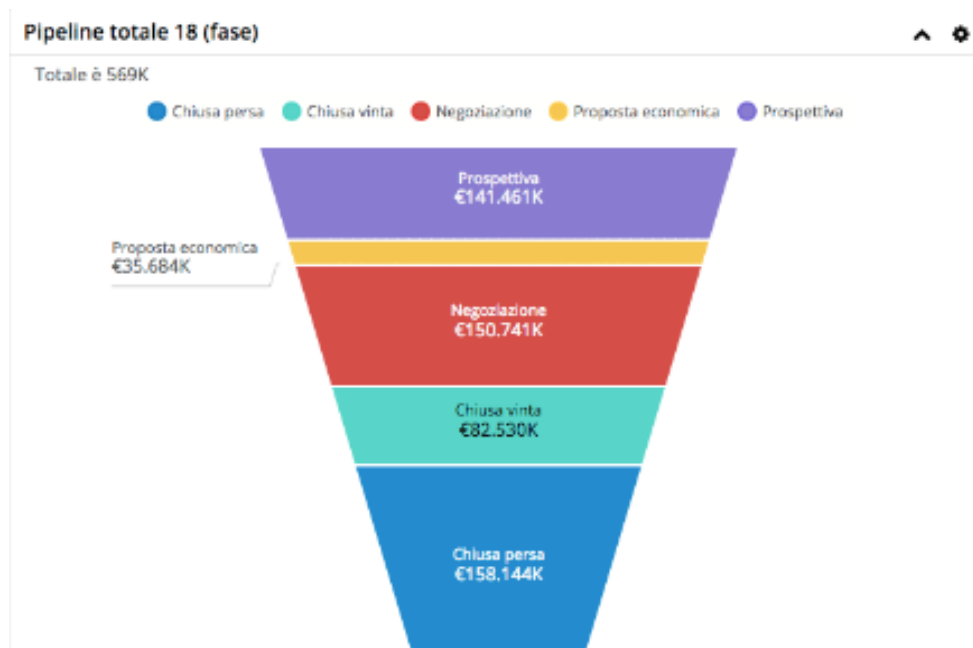


Figura 1.1 Pipeline relativa alle opportunità commerciali con le relative fasi (Sugar CRM User Guide, 2021)

1.1.3 Il ruolo del CRM nella funzione Marketing

Se il CRM si può considerare una grande risorsa Sales, diventa ancora più determinante quando si interfaccia con l'area aziendale relativa al Marketing, in particolar modo per la messa a punto di strategie mirate e targettizzate.

Considerata la fase più importante nel processo di engagement dei clienti, il marketing è diventato ormai il punto focale su cui ogni azienda investe risorse e tempo per migliorarne l'efficacia.

Con la comparsa di nuove tecnologie e software dedicati, ha preso sempre più piede la tendenza di realizzare campagne personalizzate per singolo cliente, realizzando la così detta personal marketing.

In questo modo si cerca di creare un rapporto tra venditore e cliente più stretto e personale, in cui quest'ultimo ha la sensazione di acquistare il prodotto fatto "su misura" per lui. Non si tratta solo di riuscire ad aumentare il numero di beni venduti, ma di migliorare la relazione con il consumatore, in modo da conoscere meglio i suoi bisogni, intercettare le sue esigenze e realizzare così azioni di up o cross selling.

L'impatto che Internet ha avuto sul marketing in generale è ancora più evidente nella gestione del brand: in passato quest'ultimo era collegato alle sole funzionalità che un cliente poteva trovare acquistando un prodotto o un servizio di un'azienda, mentre adesso il suo potere gioca

un ruolo fondamentale nella decisione d'acquisto.

Infatti, ormai è possibile mandare messaggi personalizzati a gruppi diversi di clienti per aumentare il prestigio del brand, creare esperienze interattive ed associare il marchio ad uno stile di vita; così facendo si riesce non solo ad offrire un prodotto personalizzato, adatto alle specifiche esigenze, ma anche a creare una relazione forte, che spesso porta alla fidelizzazione del cliente. Le azioni di marketing vengono effettuate direttamente dal CRM, che permette di estrarre i dati e successivamente analizzarli per definire le attività dirette al target selezionato.

È anche possibile misurare i risultati ottenuti e se la strategia adottata è in linea con quanto stimato. Entrando nello specifico le attività marketing che possono essere realizzate tramite il CRM sono:

- Promozioni
- Up-selling e cross-selling
- Eventi Marketing
- Marketing retention
- Response Management

Di seguito, nella figura 1.3, viene riportato l'esempio di un flusso di attività che le aziende tendenzialmente adottano per la realizzazione di comunicazioni.

L'ufficio marketing sfrutta il Customer database al fine di dividere i clienti in segmenti per poi studiare le attività da compiere su ciascun target group.

A livello operativo, si tratta di un processo che parte dall'estrapolazione dei clienti tramite la reportistica del CRM, successivamente si passa alla realizzazione di modelli e-mail per l'invio di newsletter o promozioni e si termina con il monitoraggio del risultato di ciascuna campagna, tramite il calcolo della redemption, ovvero chi ha ricevuto la comunicazione e quanti l'hanno visualizzata.



Figura 1.3 Flusso delle attività del Campaign Management (Sugar CRM User Guide, 2021)

L'ultima fase di Reporting è utile anche per calcolare efficacia e la bontà delle inviate, per esempio un'azienda può monitorare il numero di conversioni da lead a clienti in seguito ad azioni marketing rivolte verso i primi.

1.1.4 Il ruolo del CRM nella funzione Customer Care

Le campagne marketing vengono realizzate anche con l'obiettivo di migliorare l'esperienza di interazione tra azienda e cliente, muovendo i primi passi verso la sua fidelizzazione.

L'obiettivo per raggiungere questo scopo è quello di aumentare il più possibile la customer satisfaction, che raggiunge il suo apice con il servizio di assistenza post-vendita.

Infatti, studi hanno evidenziato che (Giffler, 1998; Pechi, 2000):

- “Mediamente le aziende perdono i propri clienti dopo un massimo di cinque anni”;
- “Riducendo la perdita dei clienti del 5%, si avrebbe un aumento dei profitti tra il 25% e l'85%”;
- “Tendenzialmente le aziende per acquisire i clienti spendono un valore cinque volte maggiore di quello destinato a mantenere i clienti”;
- “Clienti totalmente soddisfatti dall'esperienza di acquisto ed assistenza hanno una probabilità sei volte maggiore rispetto ad un cliente semplicemente contento di effettuare un nuovo ordine”;
- “Un cliente non soddisfatto mediamente comunica la sua esperienza positiva a cinque persone, uno non soddisfatto aumenta il passaparola (9 persone)”;
- “Nel 1991, le aziende on-line statunitensi persero circa 6,1 miliardi di dollari in potenziali vendite a causa del bassissimo livello del servizio clienti nei loro siti Web”;

L'evoluzione tecnologica ha trovato nel Customer Care terreno fertile per sviluppare nuove modalità di contatto con il cliente e vista l'importanza che ricopre, le aziende sono più propense ad investire per fornire il miglior servizio possibile.

Con l'avvento di Internet e degli strumenti Wireless, il cliente ha a disposizione diversi canali di contatto con il fornitore, che però deve riuscire ad incanalare tutte le richieste in un'unica piattaforma; si è passati dall'invio di e-mail, call-center e fax a metodi più sofisticati come ad esempio chattare in tempo reale con un operatore, realizzare video relativi al problema oppure avere a disposizione un assistente vocale da poter contattare in qualsiasi momento. L'utilizzo del CRM all'interno del Customer Care ha l'obiettivo di fornire un servizio personalizzato per ciascun consumatore, in modo da individuare le singole necessità e permettergli di risolvere autonomamente il problema riscontrato, con un tempo di risposta più basso possibile.

Tramite le segnalazioni è possibile tener traccia dei prodotti venduti, così da poter sfruttare questa informazione per future attività di vendita o di marketing.

Le funzionalità del CRM in questo contesto sono:

- Distribuzione e gestione delle segnalazioni: il CRM permette di massimizzare l'efficienza del Customer Care e di rendere disponibili le informazioni di assistenza alle altre aree di business; l'addetto al customer service può per esempio gestire le richieste d'intervento e profilare la tipologia, seguire lo stato di avanzamento dell'intervento o del reclamo, assegnare la risoluzione all'ufficio competente tramite l'invio di notifiche ed infine monitorare i KPI di gestione.
- Filtro automatizzato degli interventi: Oltre all'inserimento manuale è possibile configurare delle caselle di posta elettronica dedicate all'assistenza o al supporto post-vendita, in questo modo quando il cliente invia la segnalazione utilizzando l'indirizzo e-mail sopra citato, in automatico si avrà la creazione del ticket con la mail associata e tutto lo storico.
- Riduzione del tempo di risposta: automatizzare questo processo significa ridurre il tempo di risposta al cliente, migliorare l'efficienza dell'intervento individuando immediatamente il problema e di conseguenza assegnarlo al reparto che andrà ad evadere la segnalazione, ed avere la sicurezza che tutti i reclami verranno intercettati e processati.

- **Monitoraggio delle performance:** Il CRM consente anche di registrare e valutare il servizio offerto, per esempio sul tempo di risposta al cliente e sul tempo risoluzione della problematica riscontrata. Tutto questo permette di monitorare l'andamento del Customer Care e se l'efficienza del servizio di assistenza è in target con le aspettative o se c'è bisogno di interventi migliorativi.

1.2 I modelli implementativi del CRM

1.2.1 Le metodologie di Project Management utilizzate nei progetti CRM

L'implementazione del Customer Relationship Management richiede diversi mesi per essere realizzata e prevede l'utilizzo di strumenti e risorse dedicate.

In progetti di questo tipo, è necessaria una gestione tale che semplifichi sia l'organizzazione che il coordinamento di tutte le attività coinvolte nel processo, così da ottimizzare i tempi e l'effort richiesti.

A tal proposito, è diventata ormai consuetudine ricorrere agli approcci di project management per realizzare i piani di sviluppo del CRM, in particolare, come affermato da Choudhary et al. (2018), i più utilizzati sono l'Agile, il Waterfall, l'Hybrid e il PRINCE2.

La metodologia Agile è un approccio iterativo ed incrementale che si concentra sulla realizzazione di software in modo rapido e ripetitivo, grazie alla collaborazione tra azienda e clienti e alla sua forte adattabilità ai cambiamenti.

Si basa su quattro valori fondamentali:

- l'individuo e l'interazione tra individui
- il software funzionante
- la collaborazione con il cliente
- la risposta al cambiamento

I principi dell'Agile sono definiti nel Manifesto Agile, scritto nel 2001 da un gruppo di esperti di sviluppo software e permettono sia di implementare sistemi che di gestire progetti in modo più efficace, efficiente e flessibile; questi si basano su valori come la collaborazione, la risposta al cambiamento, la comunicazione frequente e la consegna continua di sviluppi aggiuntivi.

Le fasi della metodologia sono le seguenti (Montgomery et al, 2018; Project Management Institute, 2017):

- 1) Plan: il team di sviluppo del software definisce gli obiettivi del progetto e crea un piano per raggiungerli.
- 2) Design: viene progettato un design per il prodotto che soddisfa gli obiettivi del progetto.
- 3) Build: si inizia a creare il prodotto seguendo il design studiato nella fase precedente.
- 4) Test: viene verificato che il prodotto soddisfi gli obiettivi del progetto e che funzioni correttamente.
- 5) Review: si identificano eventuali problemi o aree in cui il prodotto può essere migliorato.
- 6) Launch: viene rilasciato il prodotto al cliente e al pubblico.

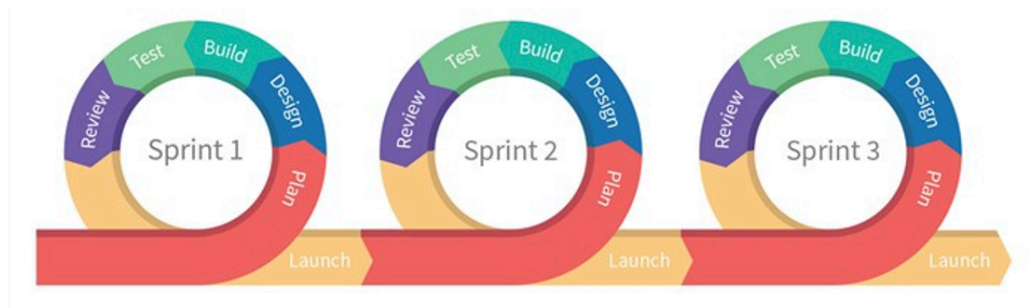


Figura 1.4 La metodologia Agile (<https://www.digital4.biz>)

Un'altra soluzione ampiamente utilizzata in ambito software è l'approccio Waterfall che prevede una serie di fasi separate, con una forte enfasi sulla pianificazione iniziale e sulla definizione dei requisiti del progetto.

Le fasi di questa seconda metodologia sono circa le stesse di quelle presenti nell'Agile, ovvero (Royce, 1970):

- Analisi
- Progettazione
- Sviluppo
- Test
- Rilascio

La differenza sostanziale è che l'approccio Waterfall prevede una serie di step distinti e sequenziali, ognuno dei quali deve essere completato prima di procedere al successivo.

In generale, questo modello è adatto a progetti con requisiti ben definiti e stabili, in cui non ci sono grandi incertezze, mentre non trova applicabilità in situazioni complesse e innovative, per cui gli obiettivi e le specifiche possono cambiare.

Per superare questa limitazione, è stato introdotto all'approccio Hybrid che combina gli elementi delle due metodologie precedentemente descritte, adattandosi alle esigenze specifiche del progetto e consentendo di utilizzare le tecniche più appropriate in ogni fase.

Sostanzialmente, si cerca di sfruttare i vantaggi di entrambe, quindi a livello pratico il progetto viene suddiviso in fasi definite con requisiti specifici e queste sono gestite in modo iterativo. Ciò consente una maggiore flessibilità nella gestione dei cambiamenti, mentre si mantiene una visione d'insieme del progetto.

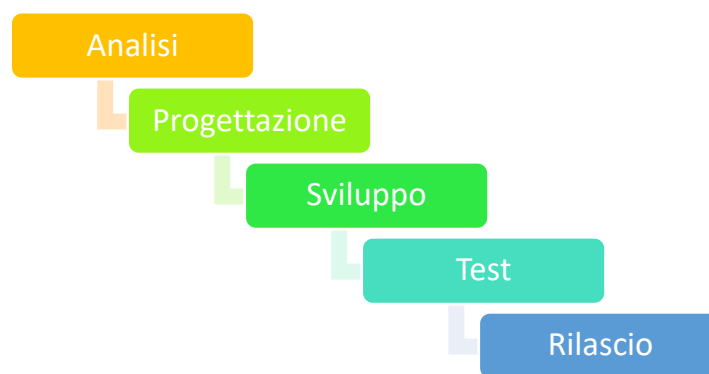


Figura 1.5 La metodologia Waterfall

I metodi visti fino ad ora sono i più utilizzati nell'ambito della realizzazione di software, ma se si restringesse il perimetro d'interesse, andando a considerare solamente l'implementazione dei CRM, allora bisognerebbe porre l'attenzione su un approccio sicuramente più adatto, ovvero il PRINCE2.

Il PRojects IN Controlled Environments (abbreviato PRINCE2) è una metodologia di project management sviluppata nel Regno Unito, che si concentra sulla suddivisione dei progetti in fasi prestabilite, così da permetterne la gestione in modo controllato.

Il PRINCE2 fornisce un metodo strutturato per la definizione dei requisiti del progetto, l'organizzazione dei team, la gestione delle attività, la valutazione dei risultati e l'identificazione dei rischi.

Le caratteristiche principali includono l'elevata adattabilità a diverse categorie di progetti, l'enfasi sulla gestione dei rischi, la flessibilità sulla sua struttura e il suo approccio basato sui processi.

Come detto, la metodologia è divisa in fasi ed ogni fase ha un insieme di obiettivi e prodotti da consegnare, come indicato da Brown (2019), necessari per passare allo step successivo. Inoltre, il PRINCE2 prevede una serie di principi, temi e processi, che permettono di gestire efficacemente i progetti e garantiscono il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel rispetto dei vincoli di tempo, costo e qualità (fig.1.6)

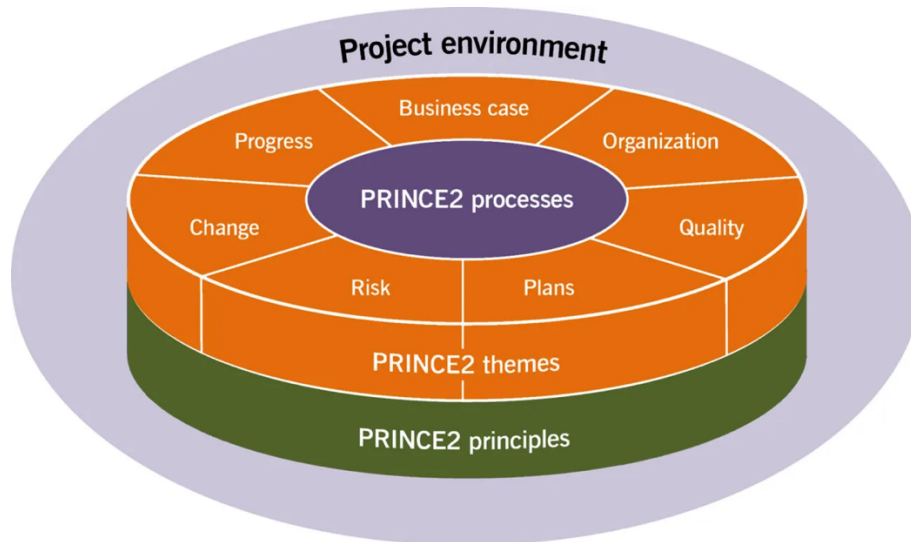


Figura 1. 6 La metodologia PRINCE2 (<https://www.mbaknol.com>)

I primi vengono utilizzati affinché il progetto sia giustificato, ben pianificato, gestito in modo controllato e costantemente monitorato, così da raggiungere i benefici attesi in modo efficace ed efficiente.

Inoltre, aiutano a definire chiaramente i ruoli e le responsabilità dei membri del team, verificano la qualità dei prodotti del progetto e permettono di apprendere dalle esperienze passate al fine di migliorare la gestione dei progetti futuri.

In sintesi, i principi del PRINCE2 sono fondamentali per garantire il successo del progetto e per consentire ai diversi gruppi di lavorare in modo coordinato e coeso.

L'elenco completo e la relativa descrizione è riportato nella tabella 1.1.

7 Principi		
	Nome	Descrizione
1	Business justification	Ogni progetto deve avere una giustificazione commerciale solida, basata su una valutazione rigorosa dei costi, dei benefici e dei rischi
2	Learn from experience	L'apprendimento e il miglioramento avviene attraverso l'analisi critica delle performance del progetto e l'aggiornamento continuo delle procedure e dei processi di gestione
3	Defined Roles and Responsibilities	Ogni membro del team di progetto deve avere un ruolo ben definito e delle responsabilità associate
4	Management by Stages	Il progetto deve essere suddiviso in fasi controllate e verificate
5	Management by Exception	la gestione del progetto deve concentrarsi sui problemi significativi e sulle eccezioni
6	Focus on Products	la definizione e la consegna dei prodotti devono essere la priorità del progetto
7	Tailored to Suit	La metodologia deve essere adattata alle specifiche esigenze del progetto

Tabella 1.1 I principi del PRINCE2 (OGC,2007)

I temi del PRINCE2 vengono utilizzati per fornire delle linee guida complete ed integrate sulla gestione del progetto, in modo tale che quest'ultimo abbia un elevato livello di dettaglio nella pianificazione, i rischi vengano individuati tempestivamente e gestiti in modo efficace, i cambiamenti siano valutati ed eseguiti coerentemente con gli obiettivi del progetto e che venga garantita la qualità dei prodotti.

Inoltre, la loro adozione può aiutare a garantire la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder e creare così un ambiente di lavoro collaborativo, in cui tutti gli interessati sono coinvolti nella realizzazione del risultato prefissato.

Ogni tema affronta un aspetto specifico della gestione del progetto, fornendo gli strumenti per affrontarlo in modo completo ed organizzato (tab. 1.2).

7 Temi		
	Nome	Descrizione
1	Business Case	Il tema che fornisce la giustificazione per il progetto, sottolineando i benefici attesi, i costi, i rischi e i possibili impatti sul business
2	Organization	Descrive la struttura dell'organizzazione del progetto, compresi i ruoli e le responsabilità dei membri del team, il modello di governance del progetto e le interazioni tra i diversi stakeholder
3	Quality	Stabilisce gli standard di qualità per i prodotti del progetto e le attività necessarie per garantire che questi standard siano raggiunti e mantenuti
4	Plans	Definisce gli obiettivi, le attività, i tempi, le risorse e i costi necessari per sviluppare, monitorare e consegnare i prodotti del progetto
5	Risk	Identifica, analizza e gestisce i rischi del progetto, al fine di prevenire e mitigare eventuali impatti negativi
6	Change	Permette di gestire i cambiamenti che possono influire sul progetto, compresi i cambiamenti nella definizione dei requisiti, nella pianificazione, nella governance o nelle risorse
7	Progress	Descrive come monitorare e controllare il progresso del progetto rispetto ai piani stabiliti, fornendo informazioni tempestive sullo stato ai vari stakeholder

Tabella 1.2 I temi del PRINCE2 (OGC,2007)

Infine, l'ultima categoria riguarda i processi, ovvero le diverse fasi del progetto che permettono di raggiungere gli obiettivi in termini di tempi, costi, qualità, rischi e benefici attesi.

Ciascuno step è caratterizzato da differenti attività, documentazione e risorse coinvolte, anche se, grazie alla trasparenza della metodologia, la comunicazione tra le varie fasi è elevata.

I processi sono:

- **Avvio (Starting Up a Project - SU):** viene utilizzato per definire il mandato del progetto e stabilire se sia fattibile.

Questo processo ha lo scopo di autorizzare l'inizio dei lavori, stabilendo gli obiettivi generali, i requisiti e le aspettative del cliente.

Si parte con la creazione del Business Case - dove vengono analizzate le motivazioni e le opportunità del progetto - e termina con l'approvazione del PID (Project Initiation Document).

Secondo l'articolo di Bernardo et al. (2020), la fase di avvio è essenziale per garantire il coinvolgimento del cliente e l'allocazione delle risorse necessarie, in modo da evitare costi eccessivi e ritardi nella realizzazione.

- **Iniziazione (Initiating a Project - IP):** vengono definiti gli obiettivi del progetto e si identificano i potenziali rischi.
Viene inoltre pianificato il lavoro in attività, si stima il tempo e le risorse necessarie e si elaborano i piani di gestione dei rischi e della qualità.
Olateju et al. (2020) affermano che la fase di iniziazione è fondamentale per determinare il perimetro del progetto e per definire un piano d'azione adeguato, evitando la duplicazione di lavoro e la dispersione di risorse.
- **Controllo delle Fasi (Controlling a Stage - CS):** questo processo viene utilizzato per gestire le attività della fase corrente.
Si controlla lo stato di avanzamento delle attività, si monitora il budget e la qualità e si applicano eventuali correzioni.
Secondo l'articolo di Foss et al. (2020), la fase di controllo delle fasi è cruciale per mantenere il progetto allineato agli obiettivi prefissati e per identificare eventuali problemi in tempo reale, in modo da intervenire tempestivamente (Foss et al,2020).
- **Gestione dei Cambiamenti (Managing Product Delivery - MP):** vengono forniti i prodotti o le attività previste in una specifica fase del progetto, mantenendo i livelli di qualità stabiliti.
Si gestiscono eventuali cambiamenti nel progetto, si verifica la conformità con i requisiti e si ottiene il consenso del cliente.
Questa fase è essenziale per mantenere un dialogo costante con il cliente e per garantire la flessibilità del progetto, senza comprometterne la qualità (Walker et al,2020).
- **Fase di Revisione (Managing a Stage Boundary - SB):** in questo step si controlla la fase corrente e si valuta la sua riuscita in base ai risultati ottenuti.
Si verifica la conformità ai piani e si prepara la documentazione per la successiva fase del progetto.
Secondo l'articolo di Salado et al. (2018), la fase di revisione è utile per rafforzare la trasparenza del progetto, valutare i risultati ottenuti e correggere eventuali scostamenti rispetto ai piani previsti.
- **Chiusura del Progetto (Closing a Project - CP):** in questo processo si procede alla consegna finale del prodotto finale al cliente

Dalla definizione dei processi, si capisce subito che questa metodologia, a differenza di tante altre, copre tutte le fasi del ciclo di vita di un progetto, dalla pianificazione alla consegna, passando per l'implementazione e il monitoraggio.

Oltre a quanto già detto, ci sono altri vantaggi derivanti dall'utilizzo del PRINCE2, come il focus sulla gestione proattiva dei rischi del progetto, che si basa su quattro fasi: identificazione dei rischi, la loro valutazione, la pianificazione della risposta ai rischi e implementazione della risposta.

In questo modo, il modello descritto mira ad identificare e mitigare i rischi prima che si verifichino e a ridurre la possibilità di riscontrare problemi.

In secondo luogo, il PRINCE2 è altamente personalizzabile, quindi può essere adattato alle specifiche esigenze di ogni organizzazione, garantendo che le best practice vengano applicate in modo appropriato.

Inoltre, è focalizzato sui risultati - garantendo che il progetto sia allineato agli obiettivi strategici dell'organizzazione - e promuove il coinvolgimento attivo degli stakeholder affinché le loro esigenze e aspettative siano soddisfatte.

Infine, PRINCE2 è una metodologia di project management riconosciuta e accettata a livello internazionale che viene adottata da molte organizzazioni in tutto il mondo e ha una vasta comunità di professionisti che la utilizzano e la supportano.

1.2.2 Il modello implementativo di Opensymbol s.r.l.

L'azienda Opensymbol s.r.l. utilizza un modello implementativo che prende spunto dalla metodologia del PRINCE2 per poi adattarlo all'ambiente aziendale in cui viene applicato. Le caratteristiche che si rifanno al modello di project management sono l'attenzione continua al business case, ovvero l'esigenza principale riscontrata, l'importanza di dividere il progetto in diverse fasi temporalmente scandite, gli obiettivi chiari e precisi ed il prodotto come parte centrale del progetto e a cui dare la massima attenzione.

Secondo il modello di Opensymbol, l'implementazione del CRM segue le cinque fasi di:

- Pre – Analisi
- Prototype
- Tuning
- Integration
- Training

Nella primissima fase di pre-analisi vengono definite le richieste del cliente che danno una forma al progetto, quindi l'output sarà una prima stima della durata e la conseguente pianificazione delle attività per realizzare il prodotto finale.

Si parte analizzando l'as is delle principali criticità, sia in termini di processi poco efficienti che di problematiche strategiche e operative.

Successivamente si passa alla realizzazione del to-be, ovvero in che modo il CRM andrà a sanare quanto riscontrato, e verranno inoltre evidenziate le aree di miglioramento. Infine, l'ultimo punto dell'analisi, a stretto giro con il cliente, pone l'attenzione sulle tecnologie ideali per la realizzazione del progetto ma anche per evolutive future: infatti, il CRM per svolgere al meglio le sue funzioni, è pensato per essere integrato con tutti gli altri sistemi software e hardware che un'azienda possiede, ad esempio deve aver accesso ai dati storici contenuti nei database o all'interno degli altri sistemi gestionali.

Se un'azienda ha attrezzature obsolete, è scontato dire che non tutte le funzionalità del CRM saranno implementabili e il suo utilizzo sarà limitato.

È necessario dunque fare il punto anche su questo aspetto e verificare dunque che lo svolgimento del progetto avanzerà senza problemi.

A questo punto si redige il piano di lavoro da applicare e viene data una prima stima temporale per lo sviluppo di tutte le macroaree del CRM; questa viene poi presentata al cliente per verificare se sia in linea con le sue aspettative.

Uno degli ultimi step della prima fase è il preventivo economico del progetto.

Per quanto riguarda la fase di analisi sono richieste diverse figure:

- Il Project Leader: ha una chiara visione degli obiettivi emersi nell'analisi e che devono essere raggiunti ed è responsabile di tutte le attività in capo al cliente, deve pertanto essere investito di una leadership formale.
- Lo sponsor: figure aziendali dell'alta direzione con un ruolo di responsabilità all'interno dell'azienda, il suo ruolo è quello di porre il focus sugli obiettivi da un punto di vista strategico e di diffondere la cultura del CRM all'interno dell'azienda e motivare gli utenti per garantire il successo del progetto.
- Referente Tecnico: si tratta di una figura professionale con esperienza nell'ambito delle integrazioni che abbia autonomia nel definire flussi e metodologie di collegamento.
- Key Users: sono i referenti delle diverse aree aziendali, conoscono bene il business dell'area in cui lavorano e sono in grado di descrivere con padronanza gli input e gli output dei vari processi.

Mentre per l'azienda azienda fornitrice del prodotto, prenderanno parte alle sedute:

- Presales consultant: con la funzione di studiare gli obiettivi strategici e identificare gli obiettivi operativi, analizzare la realtà aziendale del cliente nel suo complesso e sovrintendere alla gestione dei progetti.
- Consulente applicativo: studia i processi aziendali, identifica gli utenti e le informazioni per gestire ogni fase del processo con l'obiettivo di trasferire i fabbisogni del cliente sul software. Inoltre, analizza le integrazioni con altri software e propone soluzioni in base alle esigenze.

Come previsto anche dalla metodologia Prince2, lo stage di Analisi si conclude con la stesura del documento relativo all'Analisi Funzionale in cui viene riportato quanto discusso nelle varie sedute, quindi partendo dal business case si passa alla definizione dei flussi, per concludere con la differenza tra la situazione attuale (as-is) e quello che si avrà con l'introduzione del CRM (to-be).

La fase successiva del progetto prevede la realizzazione di un prototipo del prodotto finale che avrà la funzione sia di permettere al cliente di mettere mano allo strumento e quindi di familiarizzarsi, sia di capire se l'output finale è in linea con le aspettative e se quindi il progetto sta andando nella direzione giusta.

Ricadono in questo stage tutte le attività necessarie alla creazione del software di test, quindi solamente i moduli principali e i dati di esempio; non sono previste le integrazioni con gli altri software e flussi automatici.

Come affermato precedentemente, ogni progetto deve rispondere ad esigenze diverse, quindi sin dal prototipo si cerca di realizzare il prodotto "su misura" per lo specifico cliente, il più vicino possibile al prodotto finale.

Questa parte termina con l'approvazione del prototipo da parte del cliente.

La fase di Tuning consiste nell'affinazione del CRM secondo le logiche condivise con il cliente ed è qui che si imbastiscono le prime integrazioni con gli altri sistemi, come ad esempio l'import di dati reali direttamente dagli applicativi gestionali dell'azienda.

La base da cui partire è il documento di analisi, in cui sono riportati tutti i requisiti e che il consulente analizzerà grazie alla sua conoscenza dello strumento e all'esperienza nel settore, per scegliere la strada migliore da intraprendere.

Essendo però il primo sviluppo legato a delle intuizioni e se a questo si aggiunge l'importanza che andrà ad assumere il CRM nell'azienda, allora non sempre il prototipo rispetta le aspettative del cliente, anzi spesso viene richiesto di aggiungere ulteriori funzionalità

inizialmente non previste.

Questa fase serve, dunque, per ritoccare il prodotto e renderlo esattamente come il cliente vorrebbe che fosse e che la sua introduzione nel contesto aziendale avvenga nella maniera più semplice possibile.

Al termine dello stage di Tuning il cliente avrà un ambiente di test che sarà la copia perfetta del prodotto finale, scollegato però da tutti gli altri sistemi e da dover riempire con i dati. La fase successiva è l'Integration che, come suggerisce il nome, servirà per permettere le attività necessarie di integrazione della piattaforma.

È questa forse la fase più delicata, in cui sulla base dei processi precedentemente realizzati, si definiscono i flussi di dati che andranno ad alimentare il CRM e quelli che invece partiranno da quest'ultimo verso gli altri software gestionali presenti negli altri processi.

Il CRM basa la propria funzionalità sui dati che riceve e gestisce, quindi il modo in cui i vari sistemi comunicano deve essere pensato e realizzato nel migliore modo possibile, considerando anche eventuali integrazioni future.

Per poter completare questo stage è richiesta una conoscenza tecnica delle infrastrutture, oltre ad un'adeguata esperienza nel settore, in modo da poter prevedere criticità o problemi prima che avvengano.

Al termine dell'integrazione, il CRM sarà effettivamente pronto per essere testato dagli User Test.

Prima di passare alla fase di Go-Live e quindi copiare l'ambiente di test nell'ambiente di Produzione, bisogna effettuare delle sessioni di formazione, ovvero insegnare agli utenti finali ad usare lo strumento; ad essere precisi la durata di questa fase non può essere racchiusa da un solo stage, viene però collocata in questa posizione perché ci si aspetta che arrivati a questo punto del progetto, il cliente abbia sufficiente dimestichezza per poter utilizzare in autonomia lo strumento. Esistono due tipi di Training:

- **Cross Training:** prevede il coinvolgimento progressivo degli utenti parallelamente all'avanzamento delle fasi progettuali.
- **Advanced Training:** seguendo le fasi di progettazione (preparare materiale formativo e definire le modalità di comunicazione agli utenti), comunicazione (coinvolgere gli utenti creando aspettative e preparandoli alla formazione), erogazione (formazione in aula tramite sessioni interattive di teaching e gaming), pubblicazione di video on-demand da poter consultare, affiancamento agli utenti a valle del rilascio ed infine, suggerimenti post avvio con comunicazioni periodiche con contenuti utili e personalizzati.

Le sessioni di Training di questo tipo sono più efficaci delle classiche formazioni waterfall, in cui si cerca di trasferire tutto il know-how dello strumento con lezioni prettamente teoriche e senza una preparazione preliminare.

L'ultimo stage è quello del Go-Live in cui si consegna il prodotto "in mano" al cliente, che è pronto per utilizzarlo all'interno dell'azienda.

Nei primi due mesi successivi l'implementazione del CRM, l'azienda offre un servizio di customer care in cui il consulente del progetto lavorerà a stretto giro con il cliente per risolvere eventuali segnalazioni e affinare l'utilizzo da parte degli utenti chiave.

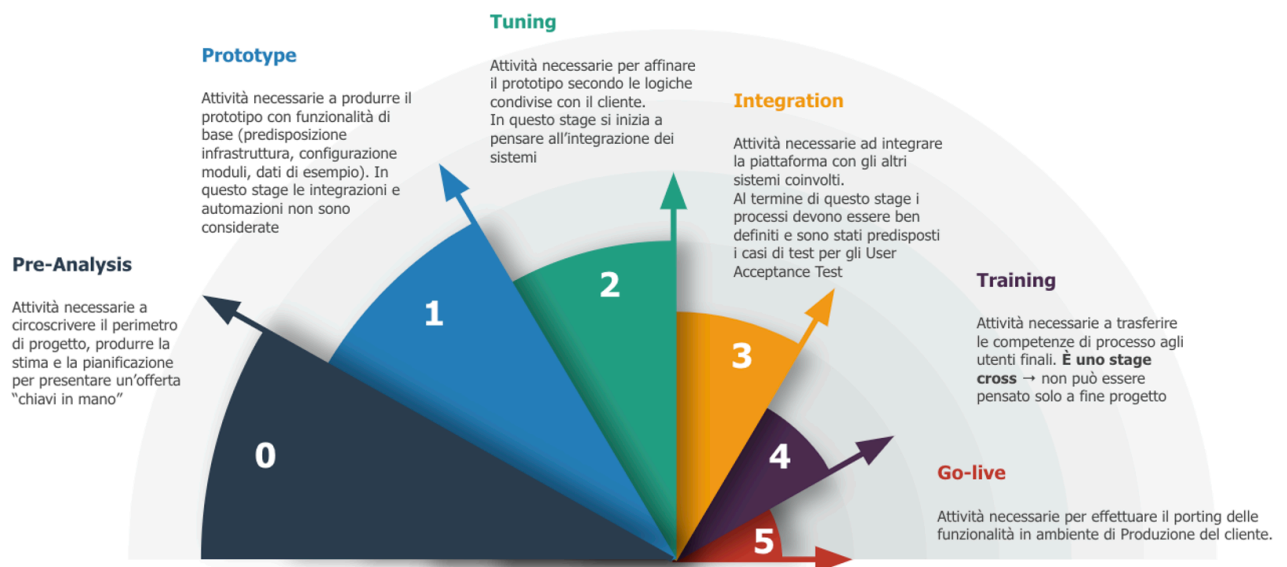


Figura 1.7: Il Modello implementativo di Opensymbol s.r.l.

1.3 Le principali difficoltà nell'adozione del CRM

1.3.1 Problematiche tecniche

Un progetto d'implementazione del CRM si può dire completato con successo solo quando l'utilizzo dello strumento entra a tutti gli effetti nella routine lavorativa degli utenti, andando a sostituire tutte quelle mansioni abitudinarie che precedentemente venivano svolte manualmente.

Raggiungere questo status quo non è affatto facile, soprattutto se si considera che tra il 50% e il 70% dei progetti CRM si conclude con un fallimento (Payton e Zahay 2003) e spesso i motivi principali sono la riluttanza verso il software da parte dei dipendenti e un'adozione non adeguata.

Dunque, la vera sfida di ogni progetto IT inizia non appena il prodotto viene rilasciato dall'azienda nelle mani dei key users.

Comunemente si pensa che l'utilizzo pratico ed efficiente sia facilmente raggiungibile strutturando semplicemente corsi di formazione, ma la realtà è ben diversa.

Studi recenti di casi reali (Ulrich e Wilkinson, 2010) hanno evidenziato che esistono diverse cause da imputare ai problemi relativi all'adozione del CRM, che partono anche dalle primissime fasi del progetto.

I motivi possono essere suddivisi in due categorie:

- tecnici, ovvero tutto ciò che riguarda la conoscenza del software, il modo in cui funziona e come si interconnette con gli altri sistemi.
- organizzativi, quindi collegati alla gestione di tutte le attività volte a facilitare l'adozione degli utenti.

Innanzitutto, come detto precedentemente, il CRM è uno strumento che necessita di essere connesso ad altri sistemi per poter funzionare correttamente, in particolar modo deve essere supportato da un database per immagazzinare ed elaborare dati. L'interesse del CRM ricade sulle informazioni dei clienti, che tendono a cambiare in modo estremamente rapido: basti pensare che mediamente in un mese il 2% di questa tipologia di dati non sono più attendibili e che in un anno circa un quarto dei dati contenuti nel database diventano obsoleti (Thompson e Sarner, 2009).

Un primo ostacolo, quindi, è rappresentato dalla presenza di un'elevata quantità di dati inutilizzabili all'interno del sistema ed un problema del genere, oltre a complicare il lavoro degli utilizzatori, rischia anche di rallentare il processo di apprendimento e di scoraggiare l'utilizzo da parte quest'ultimi.

Non solo il database, ma anche altri sistemi sono indispensabili per far performare al meglio il CRM, basti pensare ad esempio al modo in cui riceve i dati dal software gestionale oppure da sito Web dell'azienda, tramite il così detto Web to Lead.

Per fare in modo che i dati siano sempre aggiornati, è necessario predisporre un flusso continuo che intersechi questi sistemi, funzioni in autonomia e che non vada in errore; infatti, se ci fossero problemi, il CRM non verrebbe più alimentato e dunque in fase di adoption lo svolgimento di alcune attività, anziché semplificarsi, diventerebbe più complesso se non addirittura impossibile.

Quindi anche una corretta e adeguata predisposizione delle infrastrutture deve essere tenuta in considerazione quando si parla di adoption dello strumento.

Quest'ultimo tema apre le porte ad un altro problema, ovvero la dimensione del progetto e quindi dello strumento che viene implementato: più funzionalità del CRM verranno incluse nel progetto e più sarà necessario includere altri sistemi nella struttura infrastrutturale, come ad esempio collegare il server di posta per permettere di inviare e-mail direttamente dallo strumento, oppure includere diversi servizi Web per garantire la possibilità di comunicazione tra CRM le applicazioni on-line.

Ovviamente tutte queste funzionalità aggiuntive dovranno essere insegnate ai futuri utilizzatori, aumentando inevitabilmente il tempo di formazione e, di conseguenza, anche il processo di apprendimento.

Inoltre, come se non bastasse, una situazione del genere potrebbe scoraggiare l'adoption dello strumento e generare così una resistenza interna verso di esso. Dal punto di vista del management, per superare le difficoltà derivanti dall'introduzione di un nuovo sistema di questo tipo, è necessario pianificare e realizzare una fase di formazione che parta dalle fondamenta del sistema e svisceri qualsiasi funzionalità implementata. L'attenzione, però, viene sempre posta sul quando realizzare questa fase e mai sul come: generalmente, infatti, la formazione viene erogata in seguito al rilascio del CRM, in modo da renderlo subito operativo.

Il risultato, spesso è che solo gli users abituati ad utilizzare questi strumenti riescono a carpire immediatamente sia il funzionamento che l'utilità, invece per tutti gli altri, che rappresentano la maggioranza, aumenta la riluttanza verso lo strumento e diminuisce la propensione a cambiare la loro routine lavorativa.

Infatti, nei casi in cui la modalità di formazione viene pianificata partendo dalle richieste di chi deve utilizzare lo strumento, l'erogazione prevede una parte pratica più robusta, basata su quiz e test, e delle sessioni destinate a singoli utenti (Ulrich e Wilkinson, 2010).

1.3.2 Problematiche organizzative

Quando si parla di problemi organizzativi, si intende l'insieme di attività svolte dal management con l'obiettivo di realizzare il progetto ottimizzando costi e tempi e di promuovere lo strumento all'interno dell'azienda, affinché l'adoption avvenga nel modo migliore possibile. Innanzitutto, è necessario predisporre un project plan da condividere anche con i key users per permettere loro di aumentare la conoscenza verso lo strumento e come si inserisce all'interno dell'azienda, di orientarsi sul livello di conoscenza personale e di estrarre e analizzare i problemi ricorrenti durante l'implementazione; il project plan deve prevedere delle milestone e degli indicatori per permettere di misurare le performance negli stati di avanzamento del processo di adoption (Ulrich e Wilkinson, 2010).

Organizzare le attività e pianificare l'adoption è sicuramente il primo passo da fare, ma non è sufficiente per garantire il raggiungimento dello scopo; bisogna quindi riuscire a vincere la resistenza interna di chi diffida nell'implementazione dello strumento.

L'introduzione del CRM presuppone forti cambiamenti all'interno dell'azienda, sia a livello di corporate che di singola funzione, e di conseguenza anche le mansioni e le attività dei dipendenti sono destinate ad essere modificate, stravolgendo il loro lavoro quotidiano. Non si può pensare, dunque, che l'adoption dello strumento avvenga in maniera naturale o solo in seguito a qualche ora di formazione, al contrario il software deve essere fortemente sponsorizzato, per esempio attraverso azioni di marketing interno che aiutino a spiegare i benefici del nuovo sistema.

Per aumentare la motivazione e l'entusiasmo tra i dipendenti, inoltre, si devono definire degli obiettivi o milestone da raggiungere man mano che si avanza nell'adoption dello strumento, oltre ad individuare dei momenti per revisionare i risultati raggiunti.

I punti appena visti hanno una caratteristica in comune, ovvero che per essere realizzati è necessario che gli sponsor del progetto d'implementazione trovino il modo più corretto per comunicare con i loro dipendenti.

Affrontare sin da subito determinati argomenti con chiarezza e precisione, è forse il passo più importante da compiere per non avere problemi di adoption del CRM; ad esempio, non sono rare le situazioni in cui i manager si aspettano che lo strumento implementato venga utilizzato

a pieno regime appena dopo il rilascio, al contempo i dipendenti, ancorati ai vecchi sistemi, continuano ad utilizzarli per quanto possibile, ovvero fino a quando non verranno dismessi. Oltre a fissare degli obiettivi, è importante anche stabilire delle date entro le quali raggiungerli e fare in modo che queste siano abbastanza lunghe per consentire agli utenti di imparare ad utilizzare correttamente il CRM, ma allo stesso tempo sufficientemente brevi per trasmettere l'urgenza e l'importanza dell'approccio allo strumento (Ulrich e Wilkinson, 2010). Rimanendo sempre all'interno del tema della comunicazione, altro punto importante da dover trasmettere riguarda i benefici che il software di gestione clienti porta all'interno dell'ambiente aziendale, anche se questo implica un aumento delle mansioni e una ridefinizione delle attività che i dipendenti dovranno svolgere.

Spesso quest'ultima parte viene tralasciata anche nella realizzazione del project plan, per paura di scoraggiare l'adozione e quindi aumentare la resistenza verso lo strumento, ma in realtà l'unico risultato che si ottiene è quello di rallentare la formazione degli utilizzatori, che non vengono accompagnati durante il processo di apprendimento.

Quindi, facendo un esempio pratico, un utente del CRM ha a disposizione uno strumento potente con il quale riesce a reperire tutte le informazioni di cui ha bisogno sia sul prodotto che sul cliente, a realizzare reportistica avanzata per permettere il monitoraggio o di fare forecast sui possibili acquisti e di estrarre dati per analizzare i diversi comportamenti d'acquisto; in poche parole, l'utilizzatore ha una visione completa su tutti i propri clienti, al costo di dover "semplicemente" modificare la sua routine lavorativa.

1.4 Fattori ostacolanti nei progetti d'implementazione del CRM

Le aziende considerano il CRM come un sistema per raggiungere e mantenere le relazioni con il cliente tramite l'utilizzo di touch points, che a loro volta puntano a realizzare un trattamento differenziato e "su misura" in base alle risposte ai programmi di marketing.

Il successo dell'implementazione deriva da un mix di corretta strategia di sviluppo del CRM e una sua efficace adozione.

Sebbene sembrerebbe esserci un consenso generale tra manager ed accademici sull'implementazione del CRM come strategia vincente per migliorare le performance aziendali, il vantaggio economico derivante varia considerevolmente da caso a caso.

Per capire perché questo accade è necessario individuare le criticità relative all'incertezza iniziale, derivanti dalla dimensione e dalla portata dell'implementazione, e i fattori che i manager percepiscono come chiave, fermo restando che il successo del progetto di sviluppo

CRM si basa su un'integrazione complementare di processi, persone, operazioni e capacità di marketing.

Diversi studi (Bohling et al., 2006) concordano nell'affermare che, nonostante sia impossibile ricostruire uno standard adottabile in tutte le situazioni, esistono criticità comuni ad ogni implementazione e che se affrontate e superate garantiscono il successo:

- *Promozione del CRM verso gli users.*

Come l'adozione dello strumento viene promossa all'interno dell'azienda. Si identificano due metodologie generalmente utilizzate a tal fine:

- Approccio *bottom-up*: l'iniziativa è sostenuta da un singolo gruppo o divisione dell'azienda;
- Approccio *top-down*: l'implementazione del software viene supportato dal top management e dai dirigenti.

Nella maggior parte dei casi si tende ad andare verso un approccio di tipo bottom-up nella primissima fase di implementazione, all'interno della quale l'utilizzo dello strumento è riservato ad un singolo gruppo o funzione dell'azienda. In questo contesto, la scelta del CRM è di natura tattica ed il software viene considerato come un tool IT. Tuttavia, quando un'azienda decide di intraprendere l'implementazione del CRM, lo considera alla stregua di un fattore strategico.

Questo implicherebbe una gestione di tipo top-down: con il sostegno, dunque, dell'area dirigenziale che punta a farlo diventare uno strumento d'interesse per tutta l'azienda.

Il CRM rompe le barriere create dalle singole funzioni aziendali ed agisce trasversalmente su tutti i processi appartenenti alla sfera del marketing fino all'assistenza post-vendita.

Un esempio calzante di quanto detto viene riportato nel lavoro di Bohling (2006) che racconta il caso di una grande azienda operante nel settore dei servizi di consegna. Per questa azienda il CRM doveva solamente migliorare il call center; tuttavia, il brainstorming del direttivo aziendale, comprese le attività "day in the life of a customer", ha portato l'azienda a riconoscere il CRM come una chiave per la strategia competitiva di differenziare il servizio clienti.

Sebbene l'applicativo fosse stato adottato esclusivamente come supporto alla funzione Customer Care, i suoi risultati e le informazioni sui clienti hanno

inevitabilmente suscitato l'interesse anche di altri reparti aziendali, su tutti Marketing e Vendite.

Dunque, oltre alla già citata capacità di agire trasversalmente sulle diverse funzioni, il CRM sembra adattarsi e supportare la strategia marketing dell'azienda.

- *Collocazione del CRM:* lo strumento viene utilizzato a livello di corporate oppure è destinato ad una sola funzione aziendale.

Il successo per un progetto di questo tipo viene perseguito se l'adozione del CRM comprende la totalità aziendale.

Ma, sebbene l'importanza del software venga ormai riconosciuta come cruciale per il successo aziendale ed i top manager concordino che l'adozione debba essere più ampia, l'approccio reale tende più verso un utilizzo parziale e rilegato ad un semplice compito di supporto a funzioni aziendali specifiche.

A cosa è dovuto questo comportamento contrastato tra teoria e pratica?

Probabilmente un primo motivo è da imputare alla reale convinzione che l'area dirigenziale consideri il CRM come uno strumento che possa avere un effetto migliorativo sull'economia aziendale e sulla sua strategia in generale.

Una volta stabilito con certezza questo aspetto, bisogna definire una strategia di implementazione tra software e risorse aziendali, in modo che il sistema non si limiti esclusivamente a comunicare con esse, ma si integri alla perfezione con l'ambiente che lo circonda.

In un conteso di questo tipo, non è possibile pensare di implementare il CRM relativamente ad una sola parte dell'azienda, e allo stesso modo sarebbe limitante non considerare il continuo miglioramento dello strumento in modo da renderlo imprescindibile per tutta l'azienda.

Infatti, come già sottolineato più volte, le potenzialità del software sono talmente vaste e diverse che limitarne l'uso potrebbe essere motivo di fallimento.

Alla luce di queste considerazioni, dunque, la difficoltà di inserire il CRM come una necessità a livello di corporate rappresenta una criticità da superare.

Oppure, più semplicemente ci troviamo in un periodo di transizione in cui si sta sempre di più rafforzando l'idea di dare maggior importanza a strumenti che permettano la digitalizzazione aziendale, segnando definitivamente il passaggio alla così detta Industry 4.0, e di conseguenza aumenta la consapevolezza che il CRM debba ricoprire un ruolo primario in questa rivoluzione digitale.

- *Atteggiamento del top Management nei confronti del CRM:* l'implementazione del CRM viene supportata fortemente dal top management oppure viene delegato ad un livello più basso.

Per definire meglio questo punto è necessario fare un passo indietro, ovvero definire quattro classi d'importanza, pensate appositamente per chiarire come lo strumento viene visto agli occhi di chi effettivamente prende le decisioni.

Il CRM all'interno di un'azienda sarà:

- Critico per il successo aziendale
- Strategico
- Tool IT
- Utile, ma non critico

Partendo da questa classificazione, il progetto d'implementazione sarà tanto più destinato al successo, quanto più la classe d'importanza tenderà al valore "Critico".

E questo si verifica ogni qual volta il top management considera la strategia CRM come parte integrante della strategia di marketing dell'azienda e sia attivamente coinvolto nella sua implementazione.

Al contrario, un progetto ritenuto "Utile ma non critico", difficilmente verrà gestito dal direttivo aziendale, ma anzi verrà sicuramente affidato ad una parte più bassa del Management.

- *Allineamento con i principali gruppi di stakeholder:* gli obiettivi del CRM si allineano con gli obiettivi dei diversi stakeholder (dipendenti, clienti, azionisti).

Anche in questo caso è stato definito un ranking per identificare quale dei precedenti stakeholder è più conveniente prendere come riferimento per tarare gli obiettivi del CRM.

In ordine decrescente saranno dunque:

- Dipendenti
- Clienti
- Azionisti

Emblematico è l'esempio citato nel lavoro di Bowling (2006), che riferendosi alla ricerca sulla Service-Profit Chain (SPC), evidenzia il ruolo del coinvolgimento e della soddisfazione dei dipendenti nell'aumento della redditività e del valore per gli azionisti (Bowman e Narayandas, 2004; Heskett et al. 1994).

Allo stesso modo, è necessario sviluppare il giusto stato mentale per permettere di considerare gli interessi dei dipendenti al pari di quelli dei clienti, aggiungendo quindi

alla strategia totalmente customer-center una visione indirizzata anche verso i bisogni aziendali.

- *Vincere la resistenza interna all'azienda al cambiamento*: la riuscita implementazione del CRM può essere ostacolata da una resistenza al cambiamento a vari livelli dell'organizzazione.

Per esempio, il cambio di mansione che potrebbe riguardare i marketing manager, nel quale passerebbero dall'essere i responsabili di tutti gli aspetti del marketing di un prodotto o di un marchio, a ricoprire un ruolo più orientato alla gestione.

Analogamente, il personale marketing potrebbe non accettare di buon grado di perdere la possibilità di essere attivamente coinvolto nella definizione delle campagne atte a definire la priorità da dare ai clienti, e la successiva nell'analisi dei dati in output; per non parlare della riluttanza ad accettare strategie o manovre che non suggeriscono i tradizionali schemi di contatto con il cliente.

Il pericolo, se non si comprende al meglio l'utilità del CRM e il supporto che può offrire se sfruttato a dovere, è quello di vedere la propria posizione all'interno dell'azienda rimpiazzata dallo strumento.

La sensazione potrebbe di conseguenza essere quella di diventare un semplice interlocutore dello strumento e pensare di aver perso tutto il potere di cui prima si godeva.

1.5 Gli obiettivi strategici del CRM

1.5.1 Gestione più efficiente dei clienti

Qualsiasi azienda decida di intraprendere un progetto che preveda l'implementazione del CRM, generalmente ha già posto gli obiettivi che vuole raggiungere affrontando un passo così grande.

Come già detto, il CRM non è un prodotto standard, uguale per tutti i clienti, ma varia a seconda delle necessità di chi ne richiede lo sviluppo, e quindi anche la finità cambia da caso a caso.

Tuttavia, esistono delle congruenze, definibili come obiettivi strategici, che l'introduzione del di questo software permette di raggiungere, indipendentemente dal contesto nel quale si trova.

Per definizione il CRM aiuta ad identificare il gruppo di clienti da considerare e quali abbandonare (Newell, 2000).

L'idea di base è che non tutti i clienti portano ad un profitto elevato ed è quindi necessario categorizzarli, per poi capire quale strategia adottare.

Come primo passo, bisogna segmentare il parco clienti per i diversi prodotti e servizi offerti, a questo punto è possibile effettuare un'ulteriore distinzione tra transaction customer e relationship customer (Bull, 2003).

I primi sono i clienti su cui non conviene investire in quanto non garantiscono un'elevata fidelizzazione, se non per ottenere solo un prezzo vantaggioso.

Al contrario, il secondo gruppo è il target su cui lavorare perché oltre a rappresentare la fetta di clienti fedeli al marchio, sono anche i più profittevoli, poiché maggiormente disposti a pagare un sovrapprezzo per ottenere un determinato servizio o prodotto.

Inoltre, su quest'ultimi si possono anche applicare strategie di business relative all'up-selling e cross-selling, così da aumentare le entrate legate ad ogni singolo cliente (Newell, 2000).

A loro volta, è possibile distinguere tre livelli di relationship customer in base al grado di fedeltà e di profittabilità che presentano: top, middle e low.

Nella posizione più alta ci sono quei clienti che spiccano per fidelizzazione e per entrate generate per un'azienda e rappresentano generalmente il 10% del totale di clienti.

È importante fare il possibile per servire questa categoria nel miglior modo possibile, evitando che migrino verso la concorrenza.

Il gruppo dei middle rappresenta il 40% - 50% del totale ed è caratterizzato invece da una buona profittabilità e da un potenziale interesse che potrebbe portare alla fidelizzazione se ben stimolato.

A differenza del primo livello, capita con più frequenza che questa tipologia acquisti anche presso altre aziende che offrono il medesimo prodotto e quindi il tasso di ricambio è più alto.

L'idea di base è cercare di individuare tramite CRM quella porzione su cui investire risorse ed attività, al fine di farli passare a primo livello e quindi fidelizzarli completamente.

Infine, il livello più basso, rappresentato dai low (40% - 50%), racchiude l'insieme dei clienti che mostrano interesse esclusivamente verso un prodotto o un servizio offerto.

In genere una parte di questi potrebbero potenzialmente passare al gruppo di acquirenti identificato come middle, ma le risorse e gli sforzi da dedicare verrebbero detratti ai clienti appartenenti ai livelli superiori che rappresenta il vero target su cui puntare.

Quindi clienti di questo tipo vanno serviti sulla base delle loro richieste, senza effettuare alcun tipo di attività relazionale, se non al massimo tramite il così detto marketing di massa.

I transactional customer non contribuiscono in alcun modo sulla redditività o hanno un effetto negativo.

1.5.2 **Supply chain management: migliorare la relazione con i fornitori**

L'introduzione del CRM all'interno di un'azienda apre le porte a considerazioni di carattere strategico che possono anche non appartenere al perimetro stabilito dal progetto e che permetterebbero di stravolgere abitudini e processi consolidati nel tempo.

Rientra in questa categoria, ad esempio, la gestione della supply chain, quindi tutte le relazioni tra cliente e fornitore, e gli scambi di prodotti ed informazioni presenti in ogni anello della catena di approvvigionamento.

Si tratta di un elemento fondamentale per l'economia di un'azienda, poiché rappresenta l'insieme di operations necessarie per trasformare la materia prima nel prodotto finale, che verrà successivamente venduto.

L'obiettivo è quello di migliorare l'efficienza della situazione attuale, intervenendo sui valori di velocità, qualità e costo all'interno della supply chain, per fare in modo che il rapporto con i fornitori rappresenti un vantaggio competitivo per l'azienda (Dyche J. e O'Brien, 2002).

La possibilità di utilizzare sistemi informatici permette un approccio completamente nuovo alla tradizionale catena di fornitura, abbattendo drasticamente i tempi e i costi tra le varie fasi, e permettendo di passare da una produzione di massa ad una one to one per prodotti personalizzabili.

Infatti, sin dalle prime fasi di selezione del fornitore, il CRM interviene velocizzando il processo e fornendo all'azienda le informazioni necessarie per scegliere l'opportunità più conveniente e vantaggiosa; in questo modo non solo vengono ridotti i tempi ma anche i costi legati sia alla comunicazione che al prodotto in sé.

Le aziende invece che utilizzano il modello just in time, riescono a sfruttare il CRM per favorire sia le comunicazioni con i fornitori, abbattendo anche in questo caso lo spreco di tempo, che con i clienti stessi in un contesto di vendita business to business.

Un ulteriore passo è quello che prevede di integrare il CRM con l' Extranet, ovvero reti aziendali con le quali è possibile accedere a portali on-line destinati esclusivamente ad aziende e fornitori.

In questo modo vengono organizzati e gestiti gli ordini direttamente su Internet, la comunicazione con i fornitori avviene in maniera più rapida ed efficace e la competizione tra i diversi supplier favorisce la guerra sul prezzo; inoltre l'utilizzo dell'Extranet minimizza gli

sprechi, perché la riduzione dei tempi permette di effettuare ordini a partire dalla domanda e così facendo si possono diminuire i costi, sia di comunicazione che di acquisto.

Non sono rari i casi in cui le aziende, soprattutto quelle che producono prodotti base, hanno eliminato i loro elenchi di fornitori approvati e pubblicano richieste di ordini direttamente sul Web, invitando tutti i potenziali supplier a fare offerte e quindi aumentando la concorrenza e abbassando i prezzi.

Questa tattica rimuove anche il complesso processo di revisione della richiesta di proposta (RFP) e le manovre contrattuali e legali necessarie per stabilire contratti a lungo termine con i fornitori.

Le aziende possono semplicemente pubblicare richieste di proposte sul Web per acquistare ciò di cui hanno bisogno al prezzo più basso, eliminando così il coinvolgimento umano attraverso l'automazione a basso costo.

Anche i fornitori riescono a trarre vantaggio da questa situazione, infatti grazie a tutti i software che permettono di prevedere la domanda, possono partecipare alle sempre più numerose aste al ribasso, in cui gli acquirenti organizzano guerre di offerte online alla ricerca di quella migliore, con prezzi vantaggiosi e in tempi ristretti.

Inoltre, grazie ai nuovi sistemi Internet che consentono di analizzare sia i dati propri che quelli dei clienti, le loro offerte possono essere più precise.

Alla luce di questo, si registra un sempre maggior numero di fornitori che hanno digitalizzato i loro cataloghi di prodotti e strutturato infrastrutture di e-commerce in linea con le migliori capacità di gestione della supply chain dei loro clienti.

Per le aziende, tale collaborazione significa un accesso più facile e veloce ai prodotti, nonché differenziazione dei fornitori in un ambiente sempre più mercificato.

La combinazione di Internet con pratiche commerciali innovative cambia le regole del gioco, permettendo anche ai fornitori più piccoli di fare offerte su maggiori opportunità con potenziali clienti in modo rapido ed economico; in questo modo i primi potranno competere in modo più efficace e i secondi avranno accesso ad un insieme di potenziali partner, più ampio che mai.

1.5.3 Supply chain management: migliorare la relazione con i partner di vendita

L'implementazione del CRM influenza non solo la strategia di ciò che è a monte dell'azienda, ma anche di quello che è a valle, ovvero la distribuzione del prodotto attraverso i partner di vendita e i reseller.

Tramite questi sistemi software è possibile, infatti, centralizzare le informazioni con tutti i canali distribuitivi, fornendo una descrizione più precisa del prodotto e permettendo di offrire servizi più accurati ai clienti.

Ciò che si cerca di raggiungere è un'elevata soddisfazione da parte dei partner commerciali, oltre, ovviamente, a soddisfare i bisogni dei clienti nel modo migliore possibile.

Questo di solito significa dotare i partner di vendita e i rivenditori degli strumenti e delle informazioni di cui hanno bisogno per:

- Avere i dettagli aggiornati sui prodotti, date di rilascio, dati sui difetti e materiali marketing.
- Comunicare con le risorse di supporto e offrire assistenza online.
- Diminuire il numero di documenti cartacei, utilizzando solo file digitali, come le revisioni dei prezzi i contratti di vendita.
- Accedere alla rete della supply chain di un'azienda per controllare l'inventario, le spedizioni in sospeso e altri dettagli dell'ordine.
- Scaricare presentazioni di vendita personalizzabili e altra documentazione di marketing del prodotto (Dyche J. e O'Brien, 2002).

L'obiettivo che ogni azienda persegue è quello di avere una visione completa su quali sono i canali di vendita utilizzati, dove sono localizzati (se si tratta di siti materiali) e quali prodotti vengono venduti, cosicché oltre a monitorare costantemente la situazione attuale, è anche possibile misurare il contributo di ogni partner, al fine di migliorarne il rendimento tramite sessioni di formazioni, oppure tramite attività di marketing mirate.

Lo scambio di dati e di informazioni tra i diversi interpreti del processo di vendita è il motore della strategia sottostante ed è proprio grazie a questo flusso che un'azienda decide come procedere.

Tuttavia, l'idea di condividere una serie di informazioni riservate con i partner di vendita, come potrebbero essere i dettagli sui prezzi e i costi di un determinato prodotto, le vendite effettuate e le analisi previsionali, preoccupano le aziende a intraprendere questa strada, perché la paura è che vengano rivelati i dati ai concorrenti.

Per capire se e quanto sia conveniente correre il rischio, bisogna innanzitutto individuare quali canali di vendita e quali partner commerciali sono strategici, quindi la loro presenza rappresenta un vantaggio competitivo, e quali invece sono selezionati esclusivamente perché considerati economicamente vantaggiosi.

In tal senso, le aziende ricorrono più che mai ad Internet per qualificare, tracciare e monitorare i propri rapporti con i canali di vendita e gli strumenti come il CRM consentono alle aziende di valutare il costo relativo, il valore, la qualità, l'affidabilità e il rischio dei singoli partner, ottimizzando così la qualificazione e la selezione.

Discorso analogo può essere fatto anche per i fornitori e per ogni anello della supply chain in cui avviene un cospicuo scambio di informazioni e che prevede una relazione del tipo cliente fornitore.

Le aziende e i loro fornitori e distributori si stanno evolvendo da un rapporto di libera concorrenza a uno in cui sono tutti intrecciati da una rete di collaboratori che potrebbero contemporaneamente cooperare e competere.

Le conseguenti efficienze riducono i costi, innescando prezzi al ribasso e una maggiore redditività per i clienti.

CAPITOLO 2 Opensymbol s.r.l. e Sugar CRM: l'azienda e il suo principale prodotto

2.1 La storia dell'azienda Opensymbol s.r.l.

La storia di OpenSymbol S.r.l. è un racconto interessante sullo sviluppo delle imprese tecnologiche in Italia e sulle sfide che devono affrontare nel mercato competitivo odierno.

Fondata nel 2001 da un gruppo di esperti di tecnologia informatica, la società si è affermata come uno dei principali fornitori di CRM nel mercato italiano.

Fin dall'inizio, l'obiettivo di OpenSymbol è stato quello di sviluppare soluzioni CRM innovative e personalizzate per soddisfare le esigenze dei clienti.

La società ha investito in ricerca e sviluppo per realizzare software avanzati e affidabili, e si è creata una solida reputazione come leader del settore.

Tra i suoi principali prodotti, possiamo citare:

- CRM Cloud: una soluzione CRM basata su cloud che offre funzionalità avanzate per la gestione dei contatti, la pianificazione delle attività, la gestione delle vendite e del marketing, la generazione di report e molto altro ancora.
- CRM On-premise: installata localmente sul server dell'azienda cliente, che offre funzionalità simili a quelle di CRM Cloud, ma con maggiore flessibilità e controllo.
- E-commerce: una piattaforma di e-commerce integrata con il CRM, che consente alle aziende di gestire le attività di vendita online in modo efficiente e di migliorare l'esperienza degli acquirenti.
- Servizi di consulenza: OpenSymbol offre anche servizi di consulenza e formazione per aiutare le aziende a implementare e utilizzare al meglio le soluzioni CRM. Questi servizi includono analisi dei requisiti, personalizzazione delle soluzioni, formazione degli utenti e supporto tecnico.
- CRM personalizzati: OpenSymbol è in grado di sviluppare software custom per soddisfare le esigenze specifiche dei clienti. Queste soluzioni possono includere funzionalità aggiuntive, integrazioni con altri sistemi o personalizzazioni dell'interfaccia utente.

Le soluzioni CRM che vengono vendute non sono prodotte internamente dall'azienda ma si appoggiano su diversi brand, leader del settore, ciascuno con la propria gamma di prodotti.

Tuttavia, la peculiarità del software è l'elevata customizzazione che è possibile ottenere intervenendo direttamente sul codice sorgente; questo permette di disegnare ogni volta sistemi sempre differenti che fittano al meglio le diverse esigenze.

I marchi che Opensymbol tratta sono principalmente tre:

- i. SugarCRM
- ii. Microsoft Dynamics 365
- iii. Salesforce

Grazie ai risultati che ogni anno raggiunge, Opensymbol s.r.l. è diventata l'unica elite partner in Italia dei prodotti Sugar e l'obiettivo è di raggiungere lo stesso risultato nei prossimi anni anche con gli altri due marchi.

Per offrire il miglior servizio possibile e dedicare la giusta cura al cliente, la società è organizzata in Business Unit, ciascuna con esperti focalizzati unicamente su un solo marchio (fig.2.1)



Figura 2.1 Business Unit di Opensymbol s.r.l.

Nel 2010, dati gli ottimi risultati ottenuti, OpenSymbol ha deciso di cercare un partner strategico che l'aiutasse a crescere.

In questo contesto, la società è stata acquisita da Impresoft, un gruppo leader nel settore delle soluzioni software per le aziende, che conta quasi 50 anni di esperienza nello sviluppo e nella consulenza ICT, nell'offerta delle migliori business application, nella proposta di servizi e prodotti che accompagnano le organizzazioni attraverso un percorso di Digital Transformation e che aiutano le aziende ad affrontare la Customer Revolution.

Questa pluralità di competenze si è unita in un unico soggetto che rappresenta una delle maggiori realtà italiane che operano nell'IT.

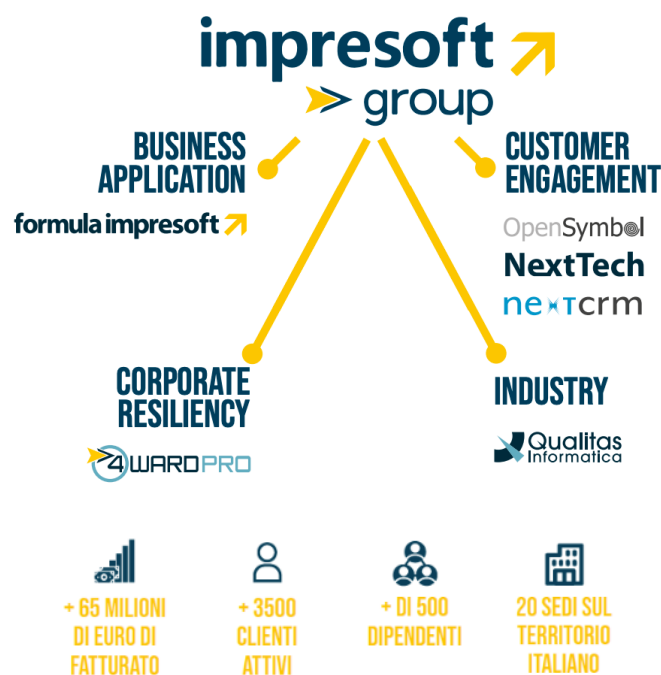


Figura 2 2 Informazioni sul gruppo Impresoft

La partnership con Impresoft ha permesso all'azienda di rafforzare la sua presenza sul mercato e di ampliare la sua offerta di prodotti e servizi.

La sede principale si trova a Vicenza, dove la società ha una solida presenza nel mercato italiano.

Grazie alla sua reputazione e alla qualità dei suoi prodotti, OpenSymbol ha ottenuto importanti contratti con diverse grandi aziende italiane in vari settori, tra cui finanza, telecomunicazioni e trasporti.

L'azienda leader nel settore dei CRM ha anche aperto filiali in altre città italiane, tra cui Milano e Roma, per meglio servire i propri clienti in queste regioni.

Grazie a una vasta rete di partner e distributori, la società è in grado di offrire un servizio di assistenza tecnica e di formazione professionale in tutta Italia.

Oggi, OpenSymbol fa parte del Gruppo Impresoft e continua a sviluppare soluzioni CRM all'avanguardia per le aziende italiane. La società si concentra sulla ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie per migliorare l'esperienza dei clienti e aiutare le aziende a gestire meglio le loro relazioni con i clienti.

La società ha anche avviato una serie di iniziative per migliorare la sua responsabilità sociale e ambientale, tra cui l'adozione di pratiche sostenibili in ufficio e la partecipazione a progetti di beneficenza e volontariato.

In conclusione, la storia di OpenSymbol S.r.l. è un esempio di come una società italiana possa crescere e prosperare nel settore delle soluzioni CRM. Grazie alla sua attenzione al cliente, alla qualità dei suoi prodotti e alla partnership con Impresoft, la società è riuscita a diventare uno dei principali fornitori di soluzioni CRM in Italia e a mantenere la sua posizione di leader nel settore.

2.2 Sugar CRM: le principali funzionalità

Con il termine CRM, abbreviazione di Customer Relationship Management, si indicano tutti i sistemi software che permettono di creare e mantenere un rapporto con il cliente ed aiutare l'azienda nelle diverse fasi di Vendita, Marketing e Customer Care.

Entrando più nello specifico, esistono vari prodotti che rientrano nella categoria di CRM, come ad esempio Sugar, uno dei prodotti di punta maggiormente venduto, che si differenzia dagli altri per la sua principale caratteristica di semplificare e automatizzare processi di business.

L'obiettivo finale è riuscire ad attirare nuovi clienti, coltivare e fidelizzare quelli esistenti e riacquistare i vecchi; tramite l'utilizzo di Sugar è possibile raggiungere quanto detto, grazie soprattutto alla semplicità di interagire con i clienti nel loro intero ciclo di vita (vedi figura sotto).

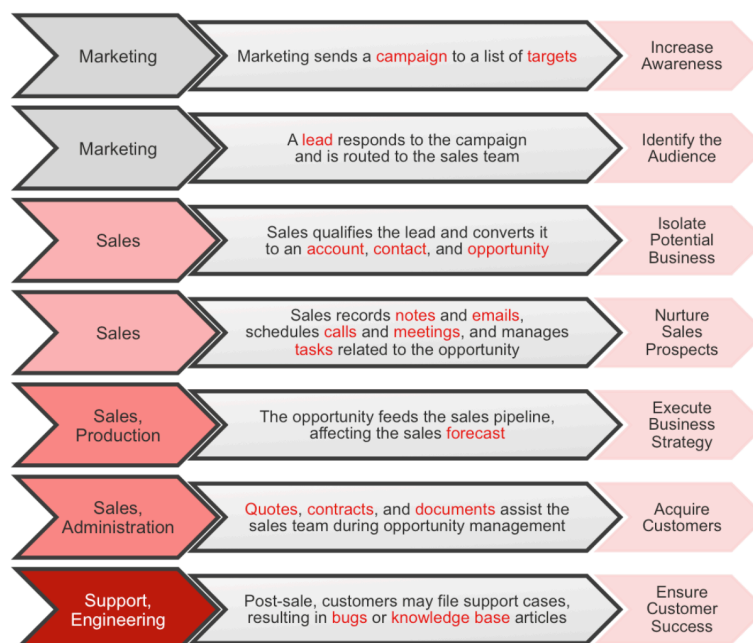


Figura 2.3 Funzionalità di Sugar per i diversi utilizzatori (SugarCRM User Guide, 2021)

A livello tecnico, in Sugar vengono immagazzinate tutte le interazioni con i clienti che si hanno durante ogni processo considerato e salvate informazioni come nome, cognome, indirizzo e-mail, recapito telefonico, localizzazione partita iva ecc.

In altre parole, si registrano tutti i dati di un contatto con il quale il CRM si relaziona, in modo da permettere all'azienda di utilizzarli successivamente.

Com'è possibile vedere nell'immagine di sopra, il CRM di Sugar comprende le funzionalità di:

- Call Center Management
- Marketing Automation
- Sales Force Automation
- Customer Support

Permette quindi di schedulare le chiamate in uscita verso i clienti e di indirizzare quelle in arrivo verso l'operatore corretto; garantisce la possibilità di realizzare attività di Marketing Automation tramite la creazione e l'invio di campagne automatizzate su larga scala e di analizzare le numeriche generate, per determinare programmi marketing più efficaci; semplifica il processo di vendita per aumentare la produttività, automatizzando i processi di business e individuando i kpi tali da poter monitorare costantemente l'andamento; infine fornisce supporto ai clienti tracciando domande e dubbi dei clienti, in modo da fornire una risposta rapida e tempestiva e comunica ai team di sviluppo prodotto per correggere eventuali problemi comuni dei clienti.

2.3 Sugar CRM: la struttura del software

Il CRM, a livello strutturale, è caratterizzato da un modulo centrale fisso intorno al quale si legano tutti gli altri che, a differenza del primo, possono essere aggiunti o eliminati a seconda delle esigenze dell'utilizzatore.

I moduli non sono altro che tutte le funzionalità presenti nel sistema e principalmente servono per distinguere ed organizzare i dati in possesso dell'azienda, rielaborarli per realizzare report ed estrazioni, oppure creare automatismi per processi semplici e ripetitivi.

Come è possibile vedere dalla figura 2.4, i moduli comunicano tra loro e lo fanno tramite campi relazionati, ovvero grazie a dei dati comuni che si ripetono in diverse sezioni.

In altre parole, Sugar presenta una struttura modulare annidata che permette una navigazione semplice ed intuitiva tra un modulo e l'altro e all'interno dello strumento.



Figura 2.4 Struttura modulare di Sugar

Il modulo centrale, intorno al quale vengono collegati tutti gli altri, è rappresentato dalle Aziende e raggruppa al suo interno tutte le entità con le quali un'azienda entra in contatto: possono quindi figurare al suo interno vari prospect qualificati (potenziali clienti), clienti effettivi, fornitori o competitor.

È posizionato al centro perché in esso sono presenti le informazioni principali relative agli stakeholder aziendali, che si ripetono anche in altri moduli per permetterne il collegamento.

Si tratta dunque dell'unico modulo in grado di relazionarsi a tutti gli altri e per questo motivo viene generalmente considerato il punto di partenza.

Per comprendere meglio quest'ultimo aspetto, è bene focalizzare l'attenzione sull'ordine corretto dei vari step da affrontare quando vengono inseriti i dati all'interno del CRM.

Come detto più volte, si parte con l'inserimento delle informazioni principali relative alle Aziende, che possono essere anagrafiche (ragione sociale, indirizzi, partita iva ecc.) oppure economiche (es: tipo di settore, mercato merceologico, prodotti d'interesse) o tecniche.

Al termine di questa operazione si chiude il primo step e l'output sarà la così detta scheda cliente: un vero e proprio prospetto generale contenente i dati principali.

Il passo successivo è quello di arricchire il risultato dello step precedente con ulteriori informazioni che rientrano però nella sfera degli altri moduli.

Ad esempio, pianificare le attività da svolgere con riferimento ad un certo prospetto come può essere: una visita pianificata presso la sede di un cliente, piuttosto che una chiamata o più in generale un task di qualunque genere; ovviamente questo consente di tener traccia di tutto lo storico di azioni eseguite verso uno stakeholder.

A livello di interfaccia, questa relazione tra moduli sarà visibile grazie alla presenza di sotto pannelli che raggruppano i campi relazionati in base al modulo di riferimento (fig 2.5).

The screenshot displays a CRM interface for a client named 'Sunyvale Reporting Ltd'. The top navigation bar includes 'Aziende', 'Contatti', 'Lead', 'Opportunità', 'Offerte', 'Reclami', 'Report', 'Privacy dei dati', 'Chiamate', and 'Riunioni'. The client card shows the following details:

- Tipo Cliente:** Membro di, Campagna
- Sito web:** <http://www.sugarhr.co.uk>
- Settore:** No Profit
- Rating cliente:** Cliente C (4 stars)
- Indirizzo(i) email:** phone.hr@example.tv, info.info@example.name
- Telefono Ufficio:** (630) 631-4496
- Indirizzo di Fatturazione:** 9 IBM Path, Los Angeles, CA, 95742, USA
- Indirizzo di Spedizione:** 9 IBM Path, Los Angeles, CA 95742, USA
- TL Insolvente:** Indicated by a green dot.
- Sentiment:** Negativo

Below the client card, there is a 'GESTIONALE' section titled 'I VIAGGI DEI CLIENTI'. It includes a search bar for 'Chiamate' and a table with 2 entries:

Oggetto	Stato	Data Inizio	Data Fine	Assegnato a
Bad time, will call back	Pianificata	08.05.2024 15:00	08.05.2024 15:30	Massimo Gennari

Figura 2.5 Scheda cliente del modulo Aziende relativa ad un ambiente di test

Così come visto per le attività, il comportamento sarà analogo per tutti per tutti gli altri moduli, seppure con valenza differente: alcuni di questi, tipo le Opportunità, hanno un ruolo più importante dal punto di vista del business, poiché consente di dare un valore al cliente e di definire strategie di offerta.

Non per forza l'ordine in cui vengono inserite le informazioni deve rispettare quanto visto sopra, piuttosto dipende da come è organizzata l'azienda utilizzatrice del CRM, poiché la tipologia di dati è a discapito dell'utente e dal ruolo che ricopre.

Quindi, l'addetto alle vendite si occuperà di gestire le attività (riunioni, visite, ecc.) mentre il responsabile del reparto Sales avrà premura di assegnare i diversi stakeholder a ciascun agente e di definire le Opportunità.

Quindi, da come si evince anche dalla figura 2.5, il metodo corretto di inserimento dei dati all'interno del CRM può essere semplificato in due step: il primo basato sulla creazione del record relativo al modulo delle Aziende, il secondo invece di completamento delle informazioni legate agli altri moduli relazionati, il cui ordine generalmente dipende da come vengono definiti i processi.

2.4 Sugar CRM: i moduli principali di un prodotto standard

2.4.1 Il modulo dei Lead

Ciascun CRM è per definizione un prodotto unico che viene customizzato sulla base delle singole esigenze dell'azienda che decide di acquistarlo.

Per questo motivo i progetti di implementazione dello strumento prevedono fasi di analisi, all'interno delle quali vengono esposti i requisiti principali, chiariti gli obiettivi da raggiungere e definiti i tempi richiesti.

Le possibilità che un CRM può offrire abbracciano un perimetro talmente ampio che diventa necessario come primo passo stabilire i confini entro i quali introdurre il CRM.

Tuttavia, esiste una forma standard del software, composta da tutti i moduli principali che sono indispensabili per ciascuna applicazione e la cui presenza è imprescindibile.

Il primo tra questi è il modulo dei Lead, ovvero un potenziale cliente o fornitore non qualificato che mostra interesse verso l'azienda.

Si tratta di tutti quelle figure chiave che rappresentano un'azienda e verso le quali è opportuno concentrare tempo ed effort al fine di stabilire una relazione.

L'obiettivo è riuscire a convertire i Lead in entità relazionate all'azienda, siano essi clienti oppure fornitori, così da aumentare in breve tempo il network di relazioni e con esso anche le dimensioni, il prestigio e la reputazione dell'azienda stessa.

I Lead pervengono ad un'azienda in modo indiretto, cioè senza nessun contatto iniziale, oppure in maniera diretta tramite interazione personale.

Nel primo caso si parla di Web to lead, ovvero provenienti direttamente da siti internet; fanno parte di questa categoria tutti i clienti interessati che entrano in contatto con l'azienda tramite il Web Form presente all'interno del sito internet, oppure potenziali fornitori raggiunti grazie a piattaforme on-line, i quali offrono la possibilità di contattare diverse aziende con caratteristiche comuni come settore di mercato, core business oppure principali prodotti.

Il metodo diretto, invece prevede che ci sia un contatto interpersonale tra lead e azienda e nella maggior parte dei casi l'interazione con i potenziali clienti avviene durante eventi organizzati appositamente a tal fine come fiere o showroom; rientrano in questa categoria anche gli agenti di vendita che comunicano vis a vis o tramite call center.

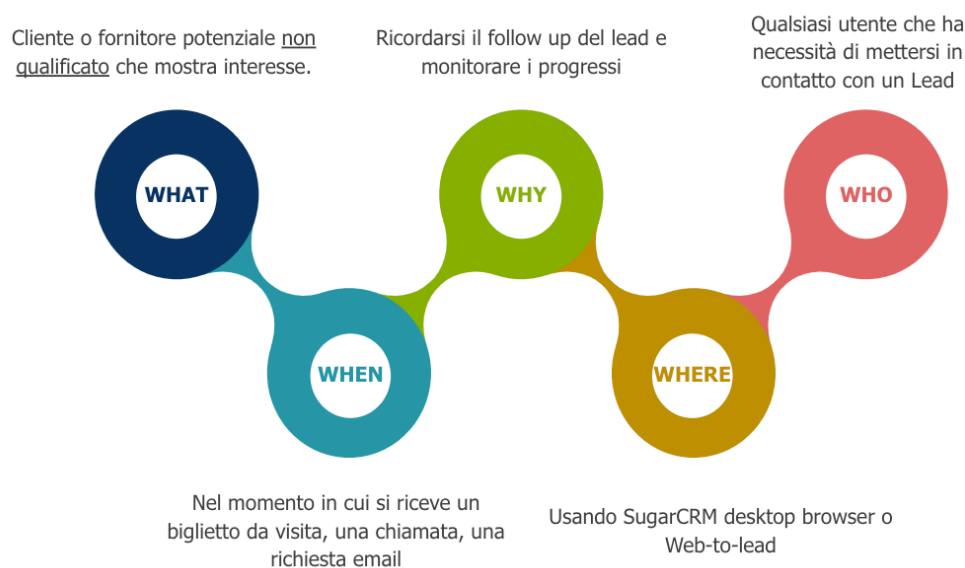


Figura 2.6 Regola delle 5W per il modulo dei Leads

Una volta aggiunti i diversi i lead, inizia il processo di follow up e monitoraggio delle attività che avrà termine con la conversione di questi in veri e proprio stakeholder aziendali.

Il momento in cui bisogna convertire un cliente non qualificato dipende da come è definito tale processo all'interno di un'azienda, ma generalmente si fa coincidere con la creazione di un'opportunità commerciale, ovvero quando il potenziale cliente, diventato prospect a questo punto del processo di vendita, è interessato a fare un acquisto.

La conversione terminerà con la qualificazione del lead in potenziale cliente (prospect) relativamente al modulo delle aziende, la creazione di un'opportunità commerciale all'interno dell'omonimo modulo e di un contatto con stesse le informazioni già appartenenti al lead di partenza (fig. 2.7).



Figura 2.7 Conversione di un Lead e creazione del Contatto e dell'Azienda collegata

Come detto precedentemente, il lead è una figura chiave di un'azienda con la quale confrontarsi e che ha il potere di prendere decisioni importanti nell'ambito degli acquisti o delle vendite: si parla ad esempio di manager all'interno della supply chain.

A livello di CRM, il cliente o fornitore non qualificato viene inserito nel modulo dei Lead con tutte le informazioni base, necessarie per valutarne il livello di redditività.

I dati relativi al lead fanno riferimento sia alla persona fisica individuata come figura chiave, che all'azienda per la quale essa lavora e svolge la funzione di rappresentante; tutte queste informazioni preliminari si ribalteranno poi in due schede informative diverse rispettivamente nei moduli di Azienda e Contatti, una volta che il Lead verrà convertito (figura 2.8).

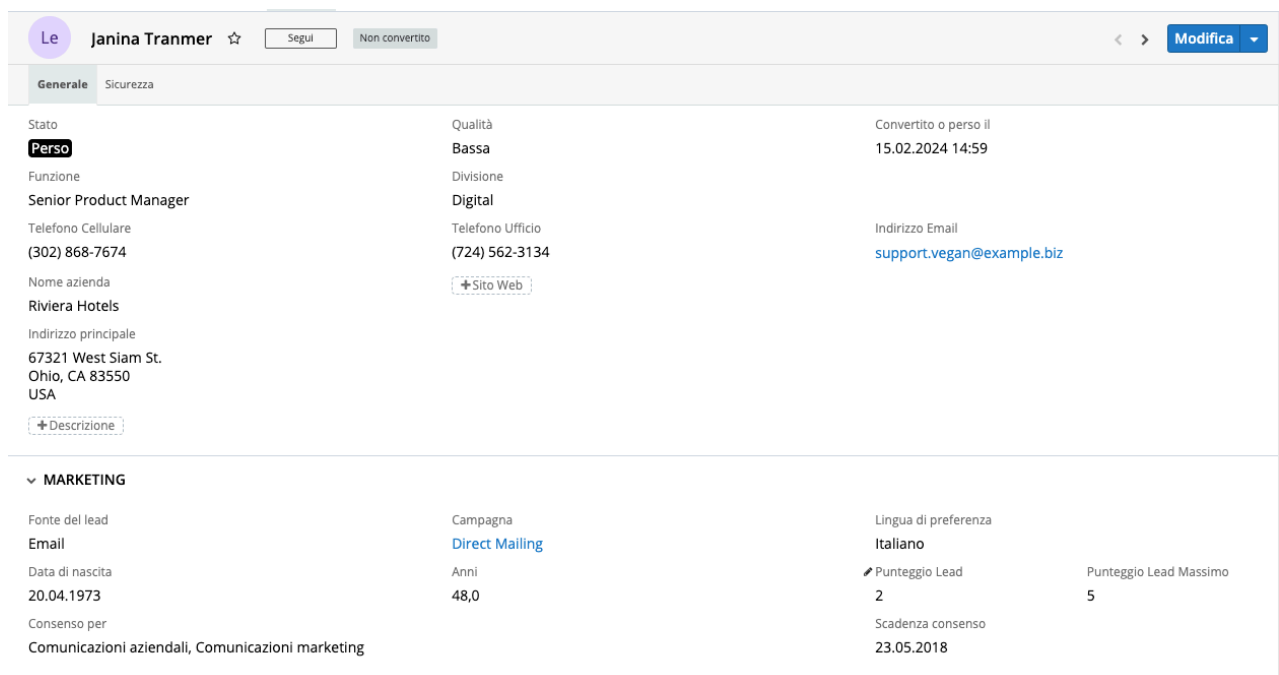


Figura 2.8 Scheda informativa del Lead relativa ad un ambiente di test

2.4.2 Il modulo dei Contatti

Rientrano nella categoria dei contatti tutte quelle figure chiave che lavorano per gli stakeholder aziendali e con le quali relazionarsi per pianificare e svolgere delle azioni mirate.

L'obiettivo è quello non solo di individuare il prospetto adatto per l'azienda, a cui ad esempio indirizzare l'offerta di vendita, ma anche quello di mantenere uno storico delle attività, intese come riunioni, visite oppure scambio di e-mail; questo permette sia di monitorare di volta in volta la situazione che di verificare i progressi ottenuti.

È chiaro che un cliente fidelizzato che acquista regolarmente, può essere sollecitato ad acquistare una gamma di prodotti complementari oppure di qualità maggiore, il contatto di riferimento presente nel CRM indica a chi recapitare l'offerta e dà la possibilità di visualizzare la strategia utilizzata e i progressi ottenuti.

I contatti arrivano al CRM in diversi modi, ad esempio in seguito alla conversione di un Lead, tramite comunicazione di altre figure interne alla stessa azienda oppure nel caso in cui si individua un referente compatibile con le esigenze dell'azienda che possa svolgere un ruolo decisionale in ambito di acquisti e vendite.

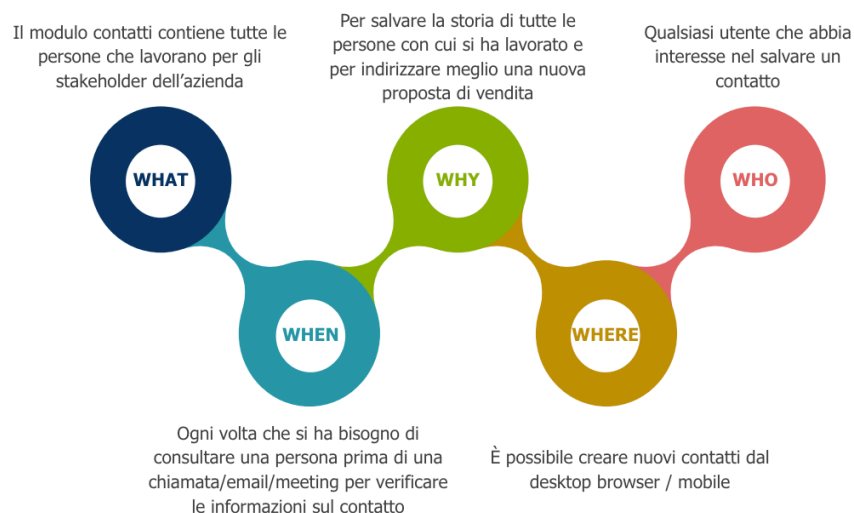


Figura 2.9 Regola 5W per il modulo dei Contatti

Generalmente le figure che compaiono in questo modulo sono i responsabili delle funzioni aziendali relative al marketing, vendite e acquisti; se si parla di aziende di grandi dimensioni non è raro trovare anche supply chain manager oppure figure più verticali.

Al contempo, ci sono anche casi di agenti o di centralinisti, per lo più provenienti dalla conversione dei lead.

Così come visto precedentemente, per i contatti vengono registrati dati prettamente anagrafici - ad esempio tutti i recapiti telefonici e gli indirizzi di posta elettronica - e il ruolo ricoperto all'interno dell'azienda, quindi la funzione di riferimento e la divisione a cui appartiene.

Inoltre, è presente anche il dato inerente alla ragione sociale dell'azienda di appartenenza, che permette di relazionare i due moduli e consente di passare dall'uno all'altro in modo rapido.

Infine, sono presenti anche tutte le informazioni delle attività effettuate o da compiere verso il contatto e l'eventuale opportunità commerciale con il relativo stato, aggiornato man mano che la fase di vendita avanza (figura 2.10).

Marco Bartolozzi ★ Seguito < > Modifica

Funzione: Sales Consultant
 +Dipende da:
 Nome azienda: Arq Italia
 Descrizione: Persona molto capace e brillante; potrebbe essere un'ottimo punto di ingresso.

Divisione: Marketing & Sales
 Email: marco.bartolozzi@arq.it
 Indirizzo principale: Strada delle Cattane, 71, Vicenza, VI 36071, Italia

Stato Lavorativo: Operativo
 Telefono Cellulare: +39 3245691754
 Telefono Ufficio: +39 348 2334630

> PORTALE

> MARKETING

I VIAGGI DEI CLIENTI (0)

Relativo a Tutti Filtra Tutti i Records Cerca...

CHIAMATE (0)

RIUNIONI (1)

	Oggetto	Stato	Data Inizio	Data Fine	Utente Assegnato
☆	Primo incontro	Annullata	31.05.2023 14:00	31.05.2023 14:04	Giovanni Brandi

COMPITI (1)

NOTE

LEAD

OPPORTUNITÀ (1)

	Nome	Nome Azienda	Ruolo Opportunità	Data di chiusura ...	Stato	Fase di Vendita	Data di inizio ser...	Importo	Assegnato a
☆	Q3 ARVRO III PR	Q3 ARVRO III F		23.08.2024	In Corso	Chiusa vinta		€3.877,00	Sara Fabbri

Figura 2.10 Scheda informativa del Contatto relativa ad un ambiente di test

2.4.3 Il modulo delle Aziende

Il modulo più importante, situato al centro della struttura del CRM e che comunica con tutti gli altri è rappresentato dalle Aziende.

Al suo interno si hanno le informazioni di tutti gli stakeholder aziendali, quindi per esempio clienti potenziali o prospect, clienti effettivi, fornitori o anche competitor, in poche parole comprende tutti gli attori con cui l'azienda si relaziona.

Inoltre, partendo da questo modulo è poi possibile allargare la ricerca a tutti gli altri ad esso collegato, quindi si riescono ad estrarre velocemente dati riguardanti i contatti relazionati all'azienda visionata, le opportunità commerciali passate e in corso, le attività ecc.

Si può pertanto affermare che il modulo Aziende fornisce una visione d'insieme di tutte le informazioni presenti nel CRM relativamente ad uno stakeholder aziendale e permette una navigazione semplice ed intuitiva tra le varie aree.

I dati relativi alle aziende possono avere origine diversa, a maggior ragione se si considera l'ampio perimetro che abbraccia questo modulo; con riferimento ai clienti si parla di prospect derivanti dal processo di conversione, oppure di customer già esistenti presenti nei sistemi gestionali dell'azienda che vengono importati nello strumento.

Discorso analogo per quanto riguarda i fornitori, mentre per i competitor è diverso in quanto generalmente si tende ad inserire le informazioni anagrafiche e il loro utilizzo si limita per lo più alla realizzazione di reportistica e dashboard.



Figura 2.11 Regola 5W per il modulo delle Aziende

Oltre a fornire una panoramica sui vari stakeholder, il CRM permette anche di valutarne le performance e il grado di appeal tramite valori calcolabili sulla base di alcuni parametri prestabiliti, ad esempio tramite lo stars ranking che permette una valutazione a stelle oppure tramite Sentiment Analysis (fig.2.12).

I dati di ciascun'azienda all'interno del modulo fanno riferimento, in primo luogo, a tutte le informazioni anagrafiche, da qui il nome 'scheda di anagrafe', quindi si parla di ragione sociale, recapiti di ogni genere, indirizzi contabili e di fatturazione, partita iva e la dimensione sociale. Una seconda categoria invece pone l'attenzione sul carattere economico dell'azienda, il settore in cui opera, il relativo core business e tutti i prodotti che tratta, ovviamente poi a seconda della casistica si avranno ulteriore informazione che concluderanno il prospetto; ad esempio per i clienti sarà presente lo storico degli acquisti e le eventuali opportunità di vendita, per i fornitori invece il dato relativo alle vendite, ed infine per i competitor dati più orientati verso l'andamento nel mercato.

Il modulo delle Aziende, essendo l'unico che si relaziona a tutti gli altri, si presta bene ad essere incluso nella maggior parte dei report che vengono realizzati nel CRM, e i dati presenti al suo interno vengono per lo più utilizzati a scopo di analisi economiche e di mercato, o per studiare la migliore strategia a livello di business da applicare.

The screenshot displays the CRM interface for a company profile. At the top, the company name 'Sunnyvale Reporting Ltd' is shown with a search bar and a 'Segui' button. The profile is divided into two tabs: 'Generale' (selected) and 'Sicurezza'. The 'Generale' tab contains the following information:

- Tipo:** Cliente
- Sito web:** <http://www.sugarhr.co.uk>
- Settore:** No Profit
- Rating cliente:** Cliente C
- SR Clienti:** ★★★★★
- Indirizzo() email:** phone.hr@example.tv, info.info@example.name
- Telefono Ufficio:** (630) 631-4496
- Indirizzo di Fatturazione:** 9 IBM Path, Los Angeles, CA 95742, USA
- Indirizzo di Spedizione:** 9 IBM Path, Los Angeles, CA 95742, USA
- TL Insolvente:** (indicated by a green dot)
- Sentiment:** Negativo (indicated by a red box)

Below the profile, there is a 'GESTIONALE' section titled 'I VIAGGI DEI CLIENTI'. It features a search bar and a list of activity categories with counts and expand/collapse icons:

- CHIAMATE (2)**
- RIUNIONI (5 di 6+)**
- COMPITI**
- NOTE**
- AZIENDE COLLEGATE**
- EMAIL** (with an 'Oggetto' search field)
- CONTATTI (5 di 6+)**
- OPPORTUNITÀ (5)** (with 'Aperte' and 'Chiuse' sub-sections and an 'Oggetto' search field)

Figura 2.12 Scheda informativa delle Aziende relativa ad un ambiente di test

2.4.4 Il modulo delle Opportunità commerciali

L'opportunità nel linguaggio del CRM rappresenta l'inizio di una trattativa commerciale da gestire al fine di ottenere un ordine da parte del cliente.

Questa possibilità subentra nel momento in cui un cliente, effettivo o potenziale, mostra un elevato interesse verso i prodotti dell'azienda, a tal punto da ritenere probabile un loro acquisto.

Le opportunità non si generano solo nei processi aziendali legati alle vendite, ma possono arrivare anche in altri modi, come ad esempio in seguito alla conversione di un Lead in un potenziale cliente oppure come risultato di azioni marketing che applicano strategie di cross selling.

Trattandosi di un elemento che non viene determinato da input e che non genera output, se non l'inizio del processo vero e proprio di vendita, quando e come gestire le opportunità dipende da chi utilizza il CRM.

E' tuttavia possibile individuare dei momenti precisi di creazione dell'opportunità comuni a tutte le casistiche, ad esempio quando un potenziale cliente non qualificato diventa prospect, oppure quando è l'azienda stessa a presentare un'offerta verso il cliente.

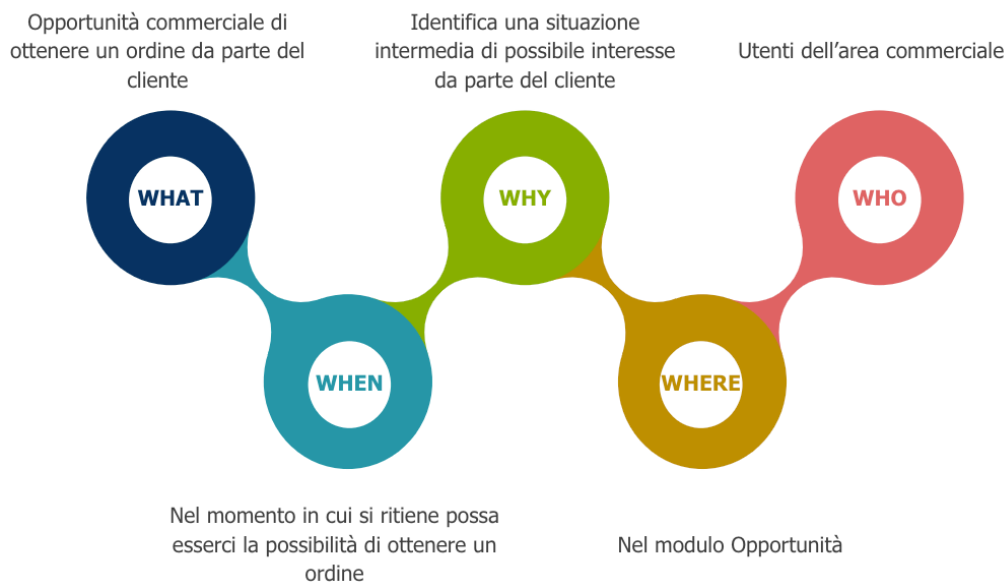


Figura 2.13 Regola 5W per il modulo delle Opportunità

L'obiettivo di questo modulo è quello di interporre tra il processo di acquisizione dei clienti e quello di vendita, per monitorare l'avanzamento della trattativa commerciale e i progressi

compiuti, aggiornare lo stato delle varie fasi al suo interno e capire come intervenire con tempi e metodi corretti.

A tal proposito, ciascun dato inserito all'interno delle opportunità è caratterizzato da un determinato stato che ne rappresenta la probabilità percentuale di chiudere la trattativa: un Prospect o cliente targetizzato nello stato 'Needs Analysis', ovvero la fase corrispondente a capire quali prodotti acquisterà, avrà il 25 % di chiudere positivamente l'acquisto (fig.2.14), e così via andando avanti nelle varie fasi.

Alla fine, l'opportunità si chiude con lo stato 'chiusa vinta' se il cliente effettivamente acquista i prodotti, o 'chiusa persa' nel caso in cui non l'ordine non viene effettuato (fig. 2.14).

Sales Stage	Probability	Suggested Definition
Prospecting	10	This is the first stage in the sales process and indicates that the opportunity or revenue line item with this prospect is new and needs to be qualified by a sales representative.
Qualification	20	The sales representative is currently interacting with the prospect to determine if a sales opportunity exists.
Needs Analysis	25	After determining that the prospect has an interest in the products or services, the sales representative now uncovers the prospect's business challenges.
Value Proposition	30	After uncovering the prospect's business challenges, the sales representative now maps the company's products and/or services to the prospect's business challenges and describes the value of the solution.
Id. Decision Makers	40	After determining that there is a match between the prospect's business challenges and the company's products and/or services, the sales representative now identifies the decision makers necessary to close this opportunity or revenue line item.
Perception Analysis	50	The sales representative analyzes the prospect's perceived value of the company's solution at this stage in order to prepare the appropriate combination of products and services for the sales quote.
Proposal/Price Quote	65	The sales representative delivers the proposal, sometimes called the price quote, to the prospect.
Negotiation/Review	80	The sales representative reviews and negotiates the proposal with the prospect.
Closed Won	100	The sales representative has won this opportunity or revenue line item and the company can now bill the customer.
Closed Lost	0	The sales representative has lost this opportunity or revenue line item.

Figura 2.14 Stato delle Opportunità e probabilità di chiusura positivamente la trattativa

Gli stati presentati sono standard del CRM e come tali possono essere aggiornati o modificati in base alle esigenze di ciascuna azienda.

Inoltre, una nuova opportunità non deve per forza essere creata dalla prima fase, se effettivamente la trattativa commerciale è già avviata.

A completare i dati relativi a questo modulo, ci sono anche le informazioni sulla data prevista di chiusura dell'opportunità e l'ammontare dell'eventuale ordine, nel caso in cui si concretizzasse.

2.5 Sugar CRM: funzionalità analitiche e la reportistica

2.5.1 L'utilizzo dei grafici: Dashlet e Dashboard

Il CRM è pensato per semplificare la user experience di tutte le tipologie di utenti che lo utilizzano, a partire dai venditori fino ai manager di alto livello.

La finalità dell'adozione cambia in base a quale figura aziendale si approccia allo strumento, quindi l'agente di vendita avrà necessità di vedere quali clienti gestire e le relative opportunità, mentre il responsabile commerciale sarà più interessato alle proiezioni di vendita in un determinato periodo e a tutte le attività di forecast.

Per conciliare tutte queste esigenze generalmente vengono utilizzate le dashboard, ovvero un insieme di grafici, tabelle e griglie personalizzabili da ciascun utilizzatore, in base alle proprie esigenze; al loro interno è possibile trovare dal semplice elenco di task fino a pipeline più complesse.

Le principali dashlet, nome utilizzato per indicare i singoli grafici, vengono tendenzialmente utilizzate per:

- Gestire lo stato di avanzamento dei task relativi alle attività
- Visualizzare le schede anagrafiche dei Lead, Prospect e Clienti
- Monitorare l'andamento delle vendite e degli acquisti
- Realizzare pipeline sulle opportunità
- Fare Forecast sulle vendite

Per task si intendono tutti i compiti che regolamentano le attività e che ne permettono l'esecuzione. Quindi tramite la relativa dashlet è possibile sia vedere immediatamente per quali compiti è imminente la scadenza e quali invece sono ancora aperti ma possono essere gestiti più avanti.

L'obiettivo è dare una cadenza temporale ed organizzata al lavoro, riducendo al minimo i ritardi e far in modo che le attività pianificate vengano eseguite.

Inoltre, viene salvato anche lo storico di quanto fatto, cosicché si può facilmente controllare il livello di completamento dell'attività.

L'utilizzo delle dashboard permette anche di visualizzare le schede dei clienti gestiti da uno specifico utente del CRM, senza dover andare a cercare le informazioni all'interno del relativo modulo.

Grafici di questo tipo vengono utilizzati principalmente dagli agenti di vendita o dai call center e il risultato è un cospicuo risparmio di tempo nella gestione dei dati, da poter investire in altri task.

Di matrice più economica, invece, sono i grafici che danno visibilità sull'andamento delle vendite o degli acquisti.

Un grafico, come quello rappresentato di seguito (fig 2.15), mostra il valore delle opportunità vinte, perse ed ancora in essere di un'azienda,

Questa tipologia di dashlet può essere realizzata sia per singolo cliente, quindi come alert sul livello di appeal del cliente, che come agglomerato di tutte le trattative in generale.

In quest'ultimo caso l'obiettivo è valutare se le attività oppure la strategia legate al processo di vendita sono efficaci oppure devono essere riviste ed analizzate con maggior prudenza.

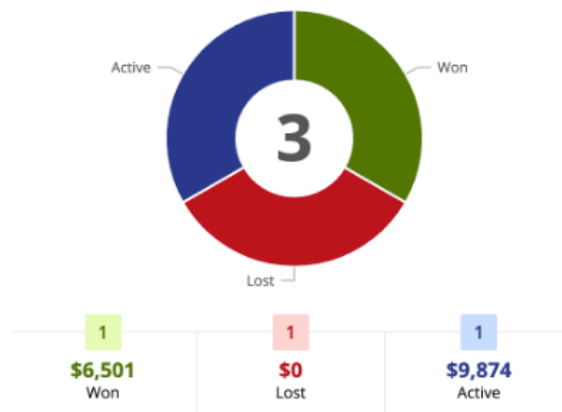


Figura 2.15 Grafico a torta delle opportunità (Sugar CRM User Guide, 2021)

Rimanendo sempre all'interno di quest'ambito, esistono anche grafici che mostrano semplicemente il totale delle vendite realizzate nell'anno e se l'azienda è in target con l'obiettivo prefissato oppure se l'andamento è sotto le aspettative.

Mentre Dashlet come queste si prestano più agli studi e alle analisi dell'azienda, per utilizzi che implicano attività più operative, come ad esempio registrare gli ordini ripetuti, è possibile ricorrere a tabelle che mostrano lo storico degli acquisti di un cliente nel suo intero ciclo di vita; in questo modo vengono completamente automatizzate le operazioni ripetitive e ridotti bruscamente i tempi.

L'utilizzo delle dashboard permette anche di realizzare pipeline orientate alle vendite o alle opportunità; si tratta dello strumento a cui maggiormente si fa affidamento nelle analisi dei

processi, poiché permettere la scomposizione delle varie fasi con l'obiettivo di monitorare e migliorare lo stato attuale.

L'idea è quella di rappresentare il processo come fasi a cascata, ben definite sia a livello di perimetro che di attività che le compongono; a tal proposito in figura 2.16 è riportata la Pipeline delle vendite.

Si parte dall'insieme di tutte le vendite potenziali la cui somma fornisce il ricavo stimato, man mano che si attraversano le varie fasi il totale diminuisce poiché non tutte le opportunità generano le offerte.

L'ultimo step del funnel racchiude tutte le trattative vinte, ovvero quelle che hanno portato alla realizzazione di un ricavo effettivo.

Grafici di questo genere alimentano le analisi atte a valutare l'efficacia del processo, consentendo, come in questo caso, di stimare la percentuale di chiusura positiva delle opportunità oppure di valutare il tasso di conversione da una fase all'altra del processo.

L'obiettivo è individuare cosa non funziona oppure per poter intervenire e quindi apportare delle migliorie.

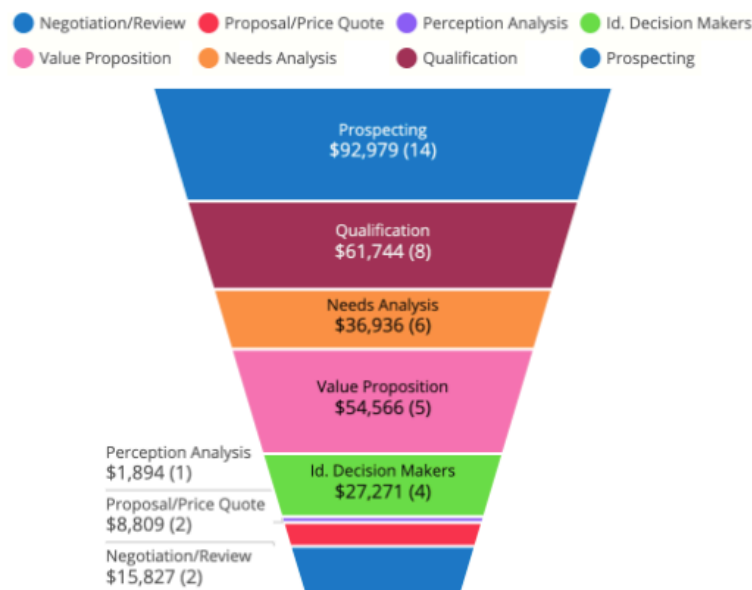


Figura 2.16 Pipeline delle vendite (Sugar CRM User Guide, 2021)

Altra funzionalità delle dashboard è quella di permettere di fare Forecast sulle vendite in un determinato periodo e di monitorarne l'affidabilità.

Anche in questo caso si tratta di attività relative ad analisi economiche, e quindi riservate a figure di alto livello.

Si parte dunque dalla realizzazione di un grafico sulle proiezioni di vendita relativamente ad un certo periodo, costituito dalla totalità delle trattative aperte e sulla loro presunta data di chiusura; man mano che ci si avvicina al termine del periodo considerato, il grafico si arricchisce di informazioni quali l'aumento o la diminuzione di ulteriori opportunità entrate successivamente la data di inizio e il numero di quelle iniziali che sono state chiuse positivamente o negativamente.

È anche possibile generare Dashlet con finalità di misurare l'accuratezza delle previsioni di vendita, e quindi utili a capire se la metodologia di Forecast utilizzata dall'azienda può essere affidabile, oppure quante trattative è necessario intraprendere per far sì di essere in target con le vendite.



Figura 2.17 Grafico di Forecast (Sugar CRM User Guide, 2021)

2.5.2 Tipologie e finalità dei report

Al pari delle dashboard, un altro strumento ricorrente nell'ambito analitico è quella dell'estrapolazione dei dati tramite reportistica.

Nella maggior parte dei casi l'uno è dipendente dall'altro, nello specifico i report possono fornire i dati per la costruzione di dashlet più complesse.

A differenza delle dashboard, la realizzazione di report è a panaggio esclusivamente di utenti che ricoprono ruoli che implicano decisioni strategiche e di analisi dati, poiché è richiesta un certo livello di expertise per comprendere le logiche dietro la loro esecuzione e per poterli interpretare correttamente.

Innanzitutto, è necessario rispettare dei prerequisiti prima di utilizzare questa funzionalità, ovvero che all'interno del CRM siano presenti dati aggiornati e relativi alla situazione attuale dell'azienda - quindi tutti i processi automatizzati e i software relazionati devono essere ben collaudati - e che sia presente il know-how tecnico e aziendale necessario per poter ottenere risultati sensati e coerenti con quanto desiderato.

I report permettono di unire a fattori comuni le informazioni contenute nei diversi moduli che compongono il CRM, a patto però che tra questi esista una relazione.

In questo modo, vengono offerte diverse possibilità di analisi, come:

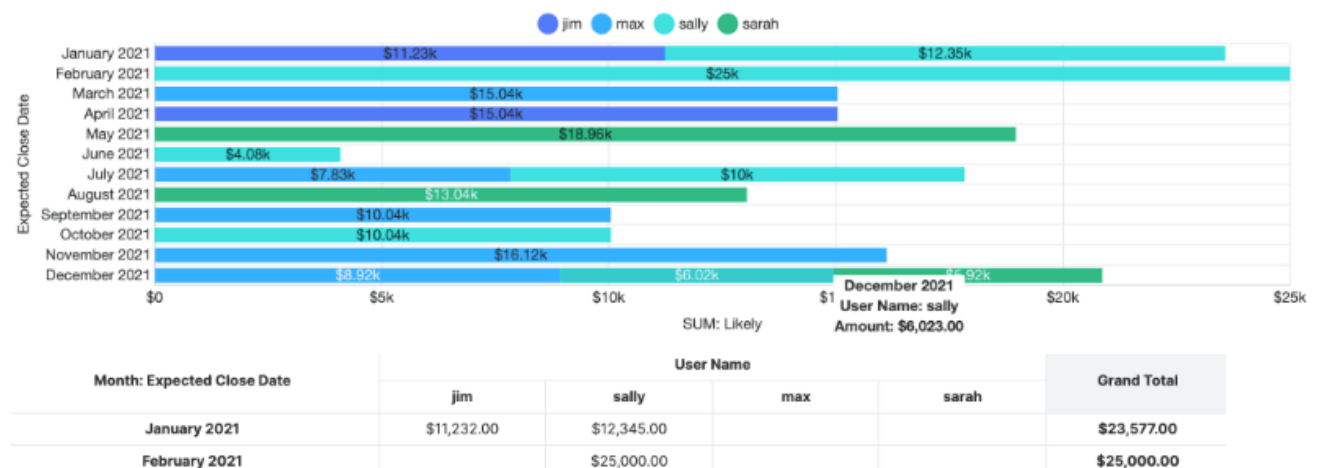
- Estrarre le informazioni principali relative ad uno o più moduli
- Fare raggruppamenti di dati, basandosi su una caratteristica
- Definire delle liste di target con filtri stringenti
- Realizzare matrici su due o più specifiche

Per i report più complessi, basati sul raggruppamento di uno o più dati, è possibile associare anche un grafico per facilitarne la comprensione e per permettere un utilizzo più funzionale dell'estrazione.

La figura 2.18 rappresenta un report realizzato sulle opportunità, considerando per le due variabili della matrice il nome del venditore e il periodo in cui la trattativa presumibilmente si chiuderà.

All'intersezione dei valori viene riportata la caratteristica per la quale è stato fatto il raggruppamento, ovvero il ricavo totale di tutte le opportunità relative al venditore nel mese considerato.

Il grafico associato, non solo permette una lettura più semplice intuitiva, ma è anche possibile inserirlo all'interno della dashboard in modo da poterlo consultare più rapidamente.



I report oltre ad offrire più possibilità di realizzazione, hanno anche diverse finalità che cambiano in base alla situazione di utilizzo.

Sono già emerse le casistiche il cui obiettivo era di fornire i dati per la costruzione di grafici complessi, oppure di snellire i dati relativi ad uno o più moduli; tuttavia, ci sono anche tanti altri casi in cui dover creare un report diventa necessario per:

- Monitorare il funzionamento dei flussi di dati
- Analizzare l'efficacia dei processi per migliorarli
- Realizzare analisi economiche per favorire le decisioni strategiche
- Supportare le previsioni di vendita e il Forecast

In merito all'ultimo punto, l'unione dei report insieme alle dashboard permette di fare Forecast nel modo più completo possibile, andando ad estrapolare dati dai diversi moduli e combinandoli insieme per offrire diverse interpretazioni e punti di vista.

Pertanto, si può affermare che l'uso congiunto di questi due strumenti è necessario nel caso in cui si voglia avere una visione a 360° sulle analisi realizzate.

CAPITOLO 3 Plugin User Adoption: obiettivi e fasi di sviluppo del progetto

3.1 Il bisogno di monitorare l'adoption del CRM

L'implementazione del CRM ha una durata di circa un anno e generalmente termina con l'adoption dello strumento da parte del cliente.

L'ultima fase del progetto prevede di accompagnare l'utilizzatore nell'approccio allo strumento, fornendo sessioni di formazione e supporto durante il periodo iniziale, ovvero fino a quando il software non diventa il cuore dei processi per i quali è stato sviluppato.

Quindi il successo del progetto dovrebbe essere misurato in base al livello di adoption e al grado di integrazione del sistema all'interno dell'azienda, in altre parole quanto viene mediamente utilizzato e per quali scopi.

Allo stato attuale, però non esiste nessuno strumento analitico in grado di misurare queste peculiarità, anzi è consuetudine non dare la giusta importanza all'adoption del CRM; di tutta risposta non sono rare le situazioni in cui il cliente si trova costretto a contattare il fornitore per segnalare problemi causati da una cattiva gestione oppure da un utilizzo non appropriato, il che si traduce in commesse extra a carico del fornitore - quindi che non generano entrate - e soprattutto nel rischio di compromettere la relazione con il cliente.

Inoltre, nei progetti che prevedono l'implementazione del CRM in diverse tranche, quindi definendo più progetti di durata minore, la difficoltà dell'adoption può causare un rallentamento e conseguente slittamento dell'inizio delle fasi successive.

Alla luce di quanto detto, non riuscire ad individuare un utilizzo inadeguato dello strumento, può avere delle pesanti ripercussioni economiche ai danni del fornitore.

Una prima soluzione potrebbe sicuramente essere irrobustire, o inserire nel caso non fosse ancora stato fatto, la fase di formazione e supporto all'adoption, prevedendo sessioni prolungate oppure metodi strutturati più efficaci.

Ma anche in questo caso potrebbe non essere sufficiente, poiché per progetti più complicati è anche richiesto un discreto background tecnico e inoltre, come già detto, il CRM è strutturato in blocchi che possono essere inseriti o eliminati in diversi momenti, quindi limitare un suo utilizzo esclusivamente ad una piccola parte è controproducente per il fornitore.

L'ideale sarebbe riuscire a monitorare l'adoption del cliente e prevedere eventuali problemi ancor prima che accadano, in modo da essere proattivi individuando e fornendo in breve tempo la soluzione.

A livello strategico, un monitoraggio costante sull'utilizzo del CRM, oltre ad anticipare tutte le situazioni potenzialmente svantaggiose dal punto di vista economico, permetterebbe anche di effettuare azioni mirate di up selling o cross selling, quindi per esempio aumentare le funzionalità dal software pensando di includere nuovi moduli, oppure integrare altri strumenti con finalità diverse, orientati all'analisi dei dati raccolti all'interno dello strumento.

3.2 Plugin User Adoption: come controllare e migliorare l'utilizzo del CRM

3.2.1 Presentazione e finalità dello sviluppo

Con l'obiettivo di riuscire proprio a tenere sotto controllo il livello e la qualità di utilizzo del CRM, è stato realizzato un plug-in che permette di estrarre dati direttamente dall'applicativo del cliente e di trasferirli all'interno di appositi software dei fornitori per poter eseguire le analisi necessarie, tramite il calcolo di kpi prestabiliti.

Ogni CRM, oltre a presentare la classica struttura a moduli, può anche includere delle funzionalità aggiuntive che favoriscono un utilizzo migliore dello strumento e per tale motivo il loro insieme viene definito Adoption Pack.

Fanno parte di questa categoria tutti quegli strumenti che ne loro complesso aiutano un utente a relazionarsi con il CRM e ne semplificano l'approccio.

Tra i vari plug-in all'interno dell'Adoption Pack, è presente anche quello che misura l'adoption del cliente - descritto precedentemente - e che sarà l'oggetto di questo elaborato.

Questo sviluppo consente al fornitore di accedere ai dati degli utenti abilitati al CRM, rispettando le normative GDPR ISO 27001 e 27018 inerenti al trattamento di dati sensibili.

La figura 3.1 rappresenta il flowchart di tutte le attività del processo che si trova dietro il plug-in di Adoption Cliente, comprensivo anche delle infrastrutture coinvolte.

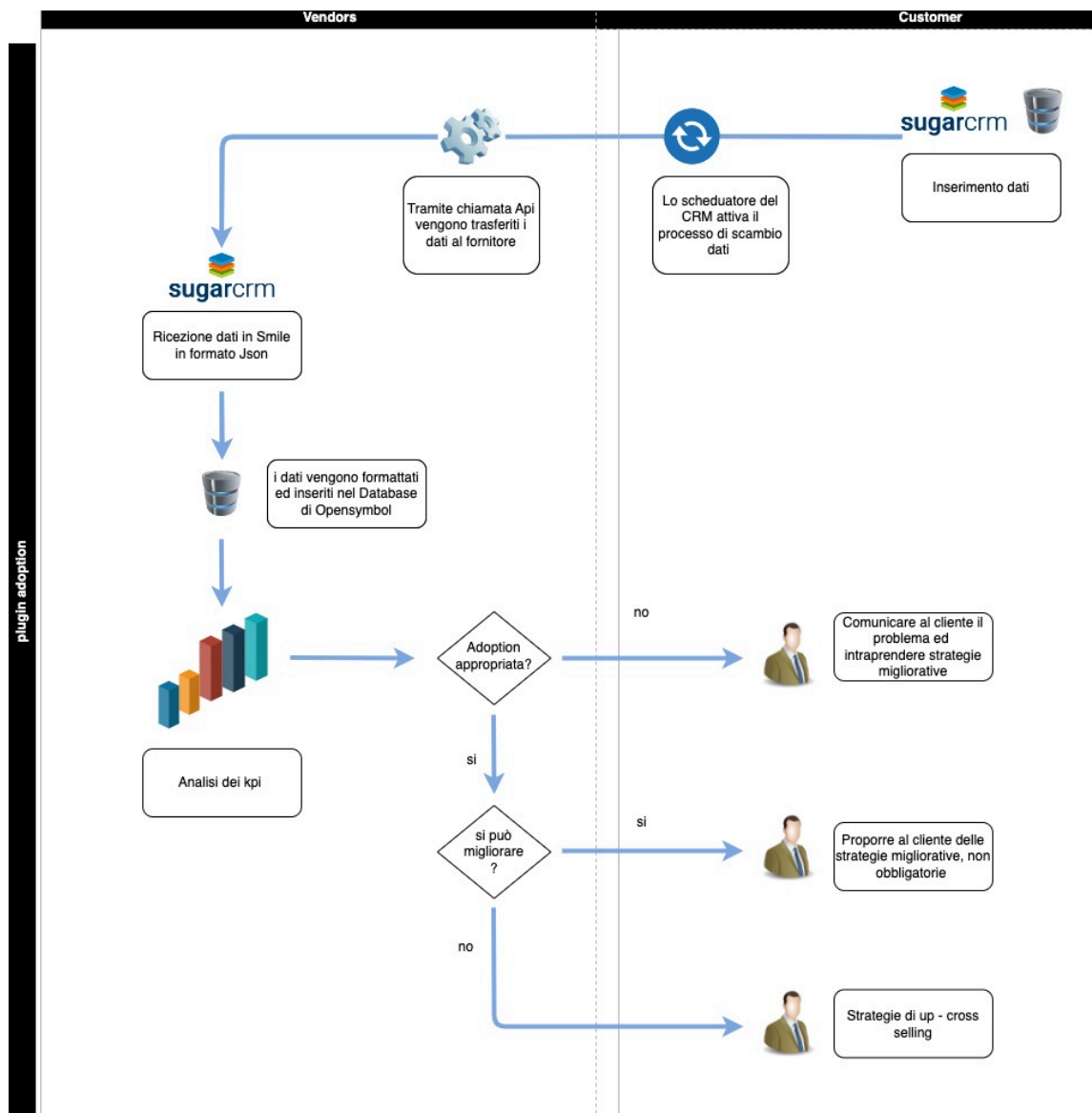


Figura 3.1 Flow-chart del plug-in User Adoption

Il primo step viene chiaramente eseguito dal cliente ed è quello di decidere se usufruire o meno dell'integrazione presentata.

Il flusso vero e proprio inizia con l'inserimento quotidiano dei dati all'interno dal sistema da parte degli utenti designati; il plugin viene settato per interagire solamente con i moduli principali, in modo da intercettare le informazioni più utili.

Per funzionare, il CRM deve essere collegato ad un database che regola lo scambio di informazioni in ingresso provenienti da diversi canali.

Il passaggio dei dati dal software del cliente verso quello del fornitore viene regolato da API (Application programming Interface), ovvero un software intermediario grazie al quale due applicazioni possono comunicare tra loro. (sitografia: salesforce.com)

Per definizione, le API sono un collegamento neutrale, tra un'applicazione che fa una richiesta (client) e l'applicazione che fornisce la risposta (server), indipendente dal linguaggio di programmazione e dalle specificità delle applicazioni che le API collegano (figurata 3.2).

La loro attivazione dipende da uno elaboratore elettronico che gira una volta a giorno e permette di eseguire automaticamente e in successione dei programmi stabiliti.

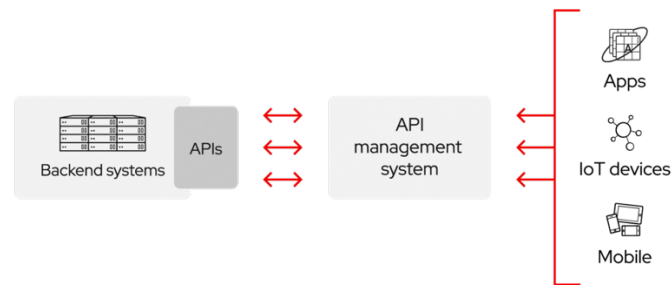


Figura 3.2 Funzionamento delle chiamate API (<https://www.fiverr.com>)

Ad ogni esecuzione schedulata delle API, queste trasferiscono i dati dal Database del cliente a quello del fornitore.

Successivamente ha inizio la terza attività che consiste nell'analizzare i dati ricevuti, calcolare i kpi e realizzare grafici per permettere una chiave di lettura più efficace.

Da questo momento in poi si aprono diversi scenari:

- i. Dall'analisi viene rilevata una scarsa Adoption da parte del cliente, allora vengono proposte delle soluzioni per rimediare.
- ii. Il cliente utilizza il CRM in modo corretto ma potrebbe sfruttare meglio le funzionalità implementate, in questo caso vengono proposte delle strategie migliorative sull'Adoption.
- iii. Il cliente sfrutta la meglio tutte le potenzialità dello strumento e quindi vengono applicate strategie di up o cross selling, aumentando il perimetro d'interesse dello strumento oppure implementando software relazionati al CRM.

Infine, una volta intrapreso uno dei percorsi proposti, si continuano a monitorare i dati prodotti dal cliente per quantificare il progresso.

3.2.2 Il nuovo modello implementativo e le fasi del progetto

Per la realizzazione del plugin User Adoption è stato seguito il modello implementativo dell'azienda Opensymbol s.r.l., utilizzato generalmente per la gestione di progetti CRM; considerate però le dimensioni notevolmente ridotte dello sviluppo di questa funzionalità, il modello è stato ritagliato e adattato alle esigenze del caso.

Per progetti classici d'implementazione CRM si adopera un processo diviso nelle cinque fasi di Analisi, Prototipazione, Revisione, Integrazione, Formazione e Lancio, ognuna composta dai rispettivi deliverables e milestone che scandiscono l'ordine e le tempistiche da rispettare. La figura 3.3 propone il modello descritto precedentemente, con la chiara suddivisione dei diversi step ed il relativo obiettivo prefissato.

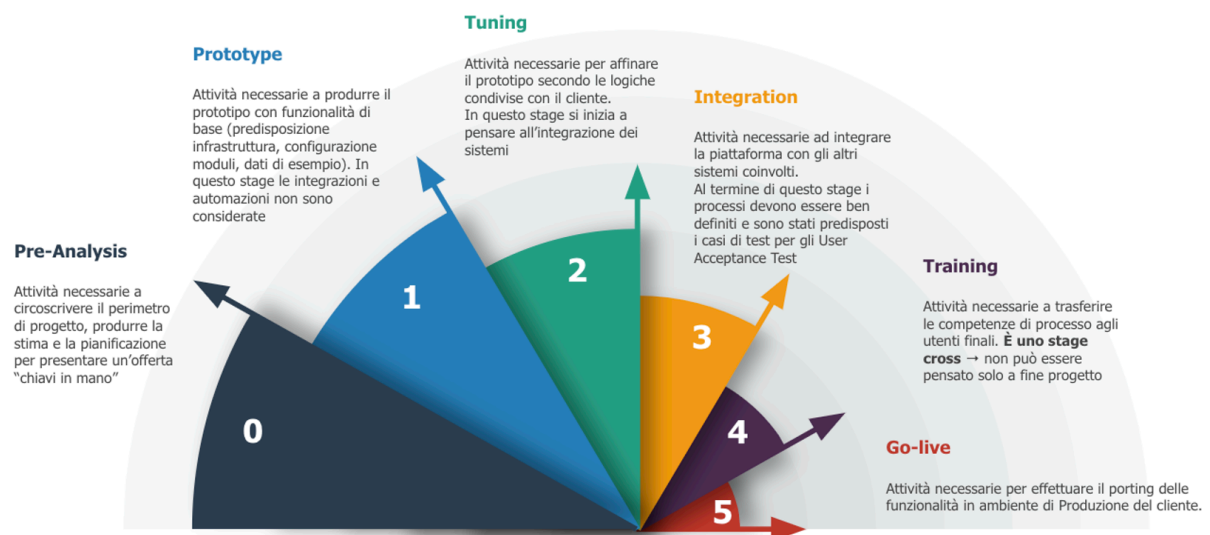


Figura 3.3 Modello implementativo di Opensymbol s.r.l.

Data la natura più semplice e snella del Plugin da realizzare, partendo da quanto presente in figura 3.3, è stato realizzato un modello ad hoc in cui i vari stage sono stati accorpati, o al limite eliminati, per diminuire le tempistiche, i controlli, dove possibili, e anche per distribuire in modo più uniforme la quantità delle attività.

L'unica fase ad essere rimasta intatta è quella di Analisi, poiché oltre ad essere la più cruciale è anche la sola che non diminuisce il carico.

Per progetti di questo tipo, la Pre-analisi è incentrata su un solo processo ben noto, che deve essere scomposto ed esaminato nei minimi dettagli.

Successivamente inizia la parte più importante in cui il focus è sulla fattibilità tecnica e sulla definizione del perimetro da tracciare per lo sviluppo.

L'output sarà:

- L'analisi funzionale del processo analizzato nello stato attuale e ciò che si desidera ottenere dal plugin da realizzare.
- Il flow-chart delle attività che descrive il funzionamento dello sviluppo, considerando anche tutte le risorse esterne e le infrastrutture coinvolte.

Da qui si passa poi direttamente alla realizzazione tecnica.

Al contrario di quanto visto per l'analisi, la parte relativa alla formazione è stata chiaramente rimossa, dato che si tratta di una funzionalità gestita interamente dal fornitore del software e con la quale il cliente non ha la minima relazione.

Lo stage del Tuning è stato invece unito alla prototipazione, che mantiene il nome della fase ma incorpora tutte le attività di test e revisione del prototipo realizzato.

Il motivo principale è da attribuire al fatto che la parte di test e conseguente modifica va di pari passo con lo sviluppo: infatti, a differenza del CRM che prevede una struttura modulare a blocchi, la realizzazione di questo plug-in è caratterizzata da una serie di attività a cascata che dipendono l'una dall'altra, e che quindi devono essere testate non appena rilasciate, in questo modo si può intervenire rapidamente, laddove necessario, senza apportare modifiche a tutta la struttura.

Unire le due fasi per sviluppi che prevedono strutture di questo tipo, permette sicuramente di ridurre sia il tempo che l'effort richiesto e migliora la qualità del prodotto poiché è possibile intervenire esclusivamente sulle parti da correggere.

L'obiettivo principale di questa fase è quello di prendere tutte le informazioni raccolte nell'Analisi e definire una strada da percorrere che porti alla realizzazione di quanto desiderato.

In seguito al rilascio di una prima versione dello sviluppo, viene prevista una fase di test che rappresenta uno snodo per decidere se andare avanti con le attività successive oppure se è necessario rimettere mano al prototipo e migliorarlo; questo fin quando l'output non rispetta le richieste prefissate.

Infine, lo stage del Go-live è stato unito a quello dell'Integrazione, poiché nel caso di plugin implementati nel CRM, paragonabili a differenti pacchetti che si aggiungono ad una struttura base, il lancio del prodotto corrisponde al rilascio nell'ambiente designato e all'integrazione con altri sistemi.

Quindi, fermo restando che l'output della precedente fase di prototipazione è rappresentato da un prodotto revisionato e correttamente testato, il solo scopo di questo stage è fare in modo che lo sviluppo diventi disponibile per chiunque abbia la possibilità di usufruirne e che il suo rilascio non ostacoli il corretto funzionamento dell'intero software, ma anzi apporti miglioramenti riscontrabili.

In figura 3.4 è presente il nuovo modello appena descritto, utilizzabile per progetti più orientati a sviluppi migliorativi di processi già esistenti.

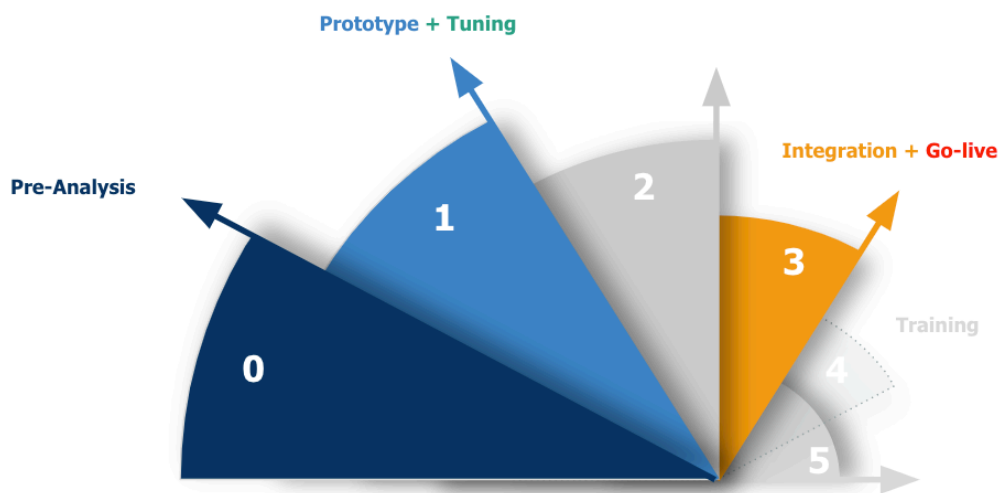


Figura 3.4 Modello implementativo utilizzato per il plug-in di User Adoption

3.3 Plugin User Adoption Fase1: Pre-Analysis

3.3.1 Definizione degli obiettivi strategici ed operativi

Dopo aver presentato il progetto e i bisogni che hanno fatto da traino per la sua implementazione, si passa ora ad analizzare passo per passo tutte le fasi del modello utilizzato durante la realizzazione del plugin User Adoption.

Si parte con lo stage di Analisi, che, come detto, identifica chiaramente gli obiettivi, definisce i requisiti e stabilisce il perimetro del progetto.

Relativamente allo sviluppo oggetto di questo elaborato, il requisito principale è tenere sotto controllo la qualità e il tempo di utilizzo medio del CRM da parte di un cliente che ha implementato il software, il modo tale da poter intraprendere, dove possibile, delle strategie di vendita oppure atte a migliorare la customer experience.

La richiesta di sviluppare tale plugin nasce come conseguenza di quelli che sono stati identificati come obiettivi strategici:

- Monitorare la frequenza di utilizzo della piattaforma
- Intercettare potenziali clienti a rischio per inutilizzo
- Mantenere un rapporto solido con il cliente
- Evitare extra nelle commesse
- Attivare politiche proattive per aumentare l'utilizzo
- Favorire azioni commerciali di up/cross selling

Partendo dalla loro definizione è stato possibile indirizzare il progetto verso una direzione precisa, il che ha permesso di identificare anche degli obiettivi di più basso livello e prettamente legati alla fattibilità tecnica.

A loro volta, questi hanno dato una forma concreta e reale al progetto, hanno permesso di marcare i vari step relativi alla realizzazione dello sviluppo (secondo stage del modello) e una stima della loro fattibilità, e hanno anche identificato un primo perimetro di quello che sarà il plugin.

Gli obiettivi di questo tipo, definiti operativi, sono:

- Realizzare un pacchetto scaricabile sul CRM che possa inviare i dati d'interesse ai software dei fornitori
- Raccogliere dati tecnici, relativi al CRM (versione Software, prodotti Attivi, ecc.)
- Mettere a disposizione dati statistici di utilizzo

L'idea è dunque quella di sviluppare una nuova funzionalità che può essere scaricata direttamente nel CRM del cliente e permette di prendere i dati e inviarli al fornitore, indipendentemente della versione del prodotto.

Infatti, Il CRM, oltre ad essere composto dai diversi moduli che ne formano la struttura, è dotato di ulteriori applicazioni aggiuntive, presenti all'interno di un'apposita sezione del software, che possono essere implementate a piacimento ed hanno l'obiettivo di semplificare o migliorare l'adozione del cliente.

I dati d'interesse si possono dividere in due categorie: la prima relativa a tutte le informazioni più tecniche del CRM utilizzato dal cliente, quindi il tipo di prodotto Sugar, la versione software, e il numero di istanze possedute, mentre la seconda racchiude tutte le informazioni utili per lo studio dei kpi, ad esempio il numero di record inseriti da un utente oppure quale modulo è il più utilizzato.

Una volta intercettati i dati necessari ed eseguite le analisi richieste dalle diverse casistiche, l'ultimo step sarà quello di proporre delle strategie migliorative al cliente in base ai risultati ottenuti, che dal punto di vista dell'azienda fornitrice si traduce in occasioni di vendita.

Per fare alcuni esempi pratici su quest'ultimo tema, si parla di proporre al fruitore del CRM di acquistare ulteriori giornate di formazione oppure di workshop dedicati nel caso in cui si riscontrino un utilizzo non adeguato dello strumento o solo parziale in rapporto alle funzionalità sviluppate, oppure di intraprendere una nuova fase del progetto, prevedendo altre modalità di utilizzo dello strumento, laddove il cliente abbia un livello di adozione ottimale.

Il monitoraggio dell'utilizzo del CRM, oltre a permettere ragionamenti di questo tipo, aiuta anche ad intercettare casistiche più estreme in cui il cliente inizia un trend negativo di adozione che potrebbe portare al totale inutilizzo.

Ciò generalmente accade quando si riscontrano gravi problemi di gestione dello strumento dovuti ad un approccio non corretto allo strumento, a una mancanza di un background tecnico necessario oppure al rifiuto del CRM come passo migliorativo, il che porta a difficili problemi da sanare come ad esempio la presenza di dati non attendibili e inutilizzabili, e all'utilizzo sporadico e non costante.

In ogni caso, a farne i conti è anche il fornitore del servizio: il rischio più grande è che il rapporto con il cliente venga meno dato che quest'ultimo potrebbe ritenere di non avere ricevuto il giusto supporto e sentirsi abbandonato nel momento più delicato del progetto.

La bassa soddisfazione percepita ha gravi ripercussioni sia sull'immagine dell'azienda che sul valore potenziale del cliente.

Generalmente situazioni come queste vengono gestite andando in contro alle esigenze di chi riscontra il problema, in particolar modo se al centro della strategia aziendale si trova il rapporto con il cliente.

Vengono quindi erogati servizi aggiuntivi a carico del fornitore, che non producono entrate e che levano tempo ad attività che generano valore.

Riuscire ad intercettare tempestivamente casi de genere, permetterebbe di mantenere una relazione stabile con il cliente e di evitare di sforare la commessa di progetto, ovvero le giornate stimate e che sono state regolarmente acquistate.

3.3.2 Le diverse categorie di dati da esportare

Il plugin per monitorare l'adozione del cliente è stato realizzato in modo tale che si possa scaricare all'interno del CRM del cliente così da esportare i dati che si interessa analizzare.

Le informazioni da considerare e sulle quali ha senso soffermarsi si possono suddividere in quattro tipologie, utili non solo per lo studio dei kpi ma anche per contestualizzare sia l'ambiente nel quale il cliente lavora che i risultati dell'analisi e anche per farsi una prima idea delle possibili strategie da applicare.

Nella figura 3.5 sono riportati le diverse categorie di dati, con all'interno i dettagli d'interesse che vengono esportati dal CRM del cliente.

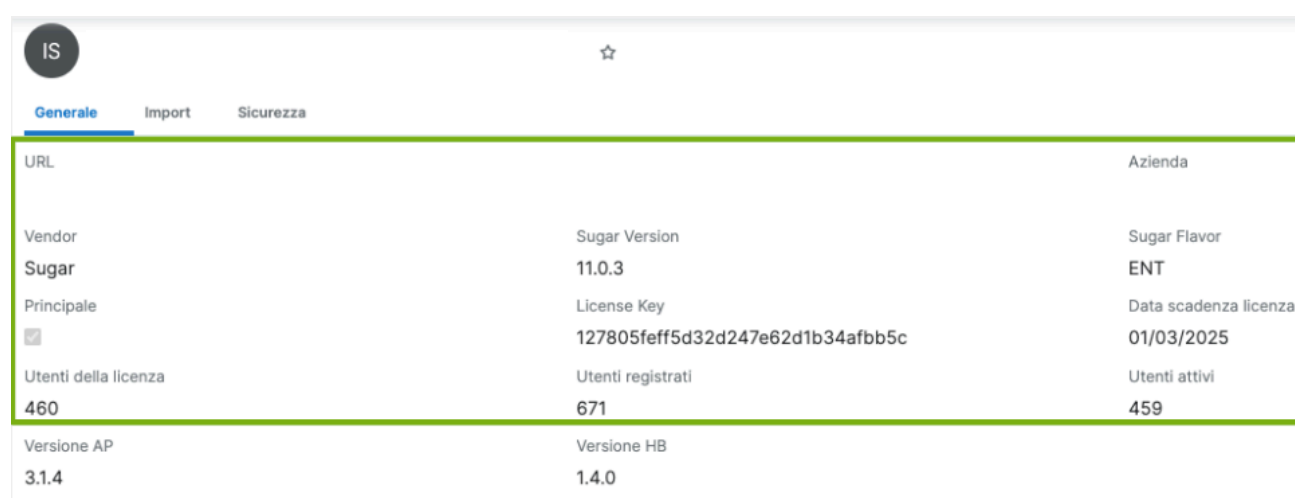


Figura 3.5 Categorie di dati che vengono esportati

Data la natura riservata delle informazioni è bene specificare che i dati trattati sono conformi al DPA, ovvero il documento che regola l'accordo con il cliente per il rispetto della privacy, quindi possono essere utilizzati in forma anonima e aggregata per finalità statistiche.

I dati del sistema fanno riferimento a tutte le specifiche tecniche del CRM che è stato implementato presso il cliente, quindi al suo interno si avrà ad esempio l'url dell'ambiente di produzione, il tipo di istanza che si sta considerando e tutte le informazioni sulle licenze acquistate.

Come si può vedere nella figura 3.6, in questa sezione è sia presente la versione e il tipo di prodotto implementato, che il numero di licenze utilizzate.



The screenshot shows a configuration page for a CRM system. At the top, there is a navigation bar with three tabs: 'Generale' (selected), 'Import', and 'Sicurezza'. Below the navigation bar, there is a table of system information. The table has three columns: 'Label', 'Value', and 'Label'. The data is as follows:

Label	Value	Label
URL		Azienda
Vendor	Sugar Version	Sugar Flavor
Sugar	11.0.3	ENT
Principale	License Key	Data scadenza licenza
<input checked="" type="checkbox"/>	127805feff5d32d247e62d1b34afb5c	01/03/2025
Utenti della licenza	Utenti registrati	Utenti attivi
460	671	459
Versione AP	Versione HB	
3.1.4	1.4.0	

Figura 3.6 Esempio di dati di sistema relativi ad un ambiente di produzione

Soffermandoci su questo caso, la prima cosa che salta all'occhio è che l'ambiente non è in cloud ma invece risulta installato su server privati, il che può essere un indizio sulle grandi dimensioni dell'azienda, poiché è in grado di gestire internamente l'infrastruttura richiesta.

Procedendo con questo ragionamento, anche il tipo di prodotto Enterprise – quindi dotato di tutte le funzionalità disponibili – può essere un valido indicatore in tal senso, insieme ovviamente alla versione del prodotto; nel caso della figura 3.6, il CRM non presenta la versione più aggiornata, il che potrebbe lasciar intendere uno scarso utilizzo del software, ma per sistemi estremamente customizzati ed integrati all'intero dei processi aziendali, un aggiornamento comporterebbe l'interruzione momentanea di tutti i flussi e le funzionalità del CRM, con il rischio di perdere grandi quantità di dati.

Quindi in realtà questa informazione non fa altro che rafforzare la tesi precedentemente espressa.

Infine, tra i dati presenti c'è anche il numero di licenze acquistate dal cliente e quante di queste risultano attive, che, come si può immaginare, aiuta ad eliminare definitivamente qualsiasi dubbio sulle dimensioni del progetto analizzato.

L'esempio appena discusso è necessario per comprendere quali sono i dati di sistema ed a cosa servono.

Naturalmente le analisi che possono essere fatte a partire da queste informazioni non si limitano solo a stabilire a priori se l'implementazione del CRM coinvolge gran parte dell'azienda o solo alcune funzioni.

A seguire, c'è la categoria dei prodotti di Opensymbol, cioè i dati relativi alla versione di Adoption Pack e del plug-in di adoption del cliente presente nell'ambiente di produzione del cliente.

Come già detto precedentemente l'Adoption Pack non è altro che l'insieme di tutte le features aggiuntive, sviluppate da Opensymbol, che possono essere integrate al CRM standard e che semplificano o migliorano l'utilizzo dello strumento.

L'implementazione di queste funzionalità ha impatto sul costo finale e pertanto riuscire a includerle nel progetto rappresenta un obiettivo da perseguire.

Per citarne alcuni, fanno parte di questa categoria sviluppi come l'utilizzo di sistemi di star rating attribuibili a clienti o fornitori, dashlet realizzate a partire dai report, layout personalizzabili per i diversi utenti, campi ai quali è possibile applicare l'auto-completamento e la possibilità di ricercare in modo più sofisticato i dati tramite linguaggi di programmazione. Quindi informazioni di questo tipo possono essere utili a comprendere se il cliente utilizza o meno i prodotti messi a disposizione da Opensymbol per migliorare l'adoption ed eventualmente tenerne conto nel caso risultasse necessario intervenire con azioni di upselling.

In figura 3.7 viene riportata la visualizzazione dei campi descritti nell'interfaccia del sistema.

Generale		
URL		Azienda
Vendor	Sugar Version	Sugar Flavor
Sugar	11.0.3	ENT
Principale	License Key	Data scadenza licenza
<input checked="" type="checkbox"/>	127805feff5d32d247e62d1b34afbb5c	01/03/2025
Utenti della licenza	Utenti registrati	Utenti attivi
460	671	459
Versione AP	Versione HB	
3.1.4	1.4.0	

Figura 3.7 Esempio di dati relativi ai prodotti di Opensymbol prelevati da un ambiente di produzione

La terza categoria di dati fa riferimento invece ai prodotti Sugar implementati, ovvero le varie integrazioni necessarie per migliorare l'utilizzo dello strumento a supporto del Marketing, delle Vendite e del Customer Care.

Per chiarire meglio questo aspetto, esistono, come per Opensymbol e l'Adoption Pack, delle funzionalità aggiuntive che se acquistate permettono di sfruttare al massimo le capacità di alcune sezioni del software, di conseguenza partendo dai requisiti di progetto e dai processi che prevedono l'inserimento del CRM, si definisce se necessario ricorrere a questi prodotti per ottenere il software conforme a quanto desiderato e che svolga i compiti prestabiliti.

Ad esempio, un'azienda che decide di implementare il CRM per effettuare principalmente attività di marketing, quindi campagne massive di comunicazioni e conseguente analisi dei dati ottenuti, dovrà acquistare il prodotto aggiuntivo Sugar Market, necessario per tale scopo. Allo stesso modo per consentire l'interazione del CRM con altri programmi come Office 365 oppure Gsuite, sarà necessario includere il prodotto Sugar Connect, che permetterà di sincronizzare l'ufficio virtuale dell'utente.

Bisogna sempre tenere a mente che il CRM è un prodotto modulare, quindi composto da più sezioni distinte e modificabili, di conseguenza il costo finale del prodotto sarà dato dalla somma di tutte le funzionalità implementate.

La figura 3.8 mostra la lista di tutti i prodotti Sugar relativi ad un cliente, la quantità acquistata e la validità.

The screenshot shows the Sugar CRM interface. At the top, there are tabs for 'Generale', 'Import', and 'Sicurezza'. Below these, there are fields for 'URL', 'Azienda', 'Vendor' (Sugar), 'Sugar Version' (11.0.3), 'Sugar Flavor' (ENT), 'Principale' (checked), 'License Key' (127805feff5d32d247e62d1b34afbb5c), 'Data scadenza licenza' (01/03/2025), 'Utenti della licenza' (460), 'Utenti registrati' (671), 'Utenti attivi' (459), 'Versione AP' (3.1.4), and 'Versione HB' (1.4.0). At the bottom, there is a table titled 'Prodotti dell'Istanza (4)' with the following data:

	Nome	Quantità	Data di inizio	Data Fine	
☆	Sugar Market Additional 10K Contacts	4	31/08/2022 02:00	02/03/2025 00:59	⊞ ▼
☆	Sugar Enterprise (On-Site)	460	01/03/2022 01:00	02/03/2025 00:59	⊞ ▼
☆	Sugar Market Core Package (10K Contacts)	1	31/08/2022 02:00	02/03/2025 00:59	⊞ ▼
☆	Portal Users	100	01/10/2021 02:00	02/03/2025 00:59	⊞ ▼

Figura 3.8 Esempio di dati relativi ai prodotti di Sugar prelevati da un ambiente di produzione

Tra tutti il dato più importante e che bisogna monitorare rimane quello relativo alle utenze acquistate - Sugar Enterprise - perché come si può vedere dall'immagine è il prodotto più venduto e che genera la maggior parte del ricavo di un progetto.

Infine, ci sono i kpi, ovvero l'insieme di quelle informazioni destinate alle analisi tramite il calcolo di parametri prestabiliti.

Fanno parte di questa categoria tutti quei dati che arrivano dal CRM del cliente ogni volta che un nuovo record viene inserito o aggiornato nel sistema.

L'obiettivo è tener traccia del tipo di azione effettuata dall'utente, quindi se si tratta di inserimento o modifica, la relativa data, il modulo impattato e il gruppo di appartenenza dell'utente che ha eseguito l'attività.

Quest'ultimo dato è importante per risalire a chi ha utilizzato il CRM poiché per motivi di GDPR, ovvero il documento che regola la privacy, non è possibile acquisire le informazioni anagrafiche di un dipendente o cliente senza il suo consenso.

Il CRM è organizzato in gruppi per dividere gli utenti con mansioni diverse, che quindi devono avere accesso solo a determinate sezioni dello strumento, in modo da limitarne sia le varie attività che la visibilità dell'intero strumento.

Di conseguenza, chiunque appartenga ad uno specifico gruppo, generalmente ricopre lo stesso ruolo aziendale o comunque appartiene alla stessa funzione.

Questa caratteristica nel caso del progetto del plugin di User Adoption risulta fondamentale perché aiuta a determinare quale categoria di utenti è più propensa ad approcciarsi allo strumento e quale invece ne respinge l'utilizzo.

The screenshot shows a CRM interface with a 'Generale' tab selected. The top section displays license details for 'Sugar' version 11.0.3, including a license key and expiration date. Below this, a table titled 'KPI dell'istanza (1-10 di 11+)' is highlighted with a purple border. The table has columns for 'Nome', 'Periodo', 'Modulo', 'Gruppi', 'Azione', and '#'. It lists four records for the period 30/11/2022, involving 'Contatti', 'Lead', and 'Riunioni' modules, with actions like 'Aggiornamento' and 'Inserimento'.

Nome	Periodo	Modulo	Gruppi	Azione	#
2022-11-30:FEUK:Contacts:U	30/11/2022	Contatti	FEUK	Aggiornamento	239
2022-11-30:FEUK:Contacts:I	30/11/2022	Contatti	FEUK	Inserimento	157
2022-11-30:FEUK:Leads:U	30/11/2022	Lead	FEUK	Aggiornamento	3
2022-11-30:FEUK:Meetings:U	30/11/2022	Riunioni	FEUK	Aggiornamento	771

Figura 3.9 Esempio di dati dei KPI relativi ad un ambiente di produzione

Nella figura 3.9 vengono riportati i dati relativi a kpi discussi precedentemente.

Come si può notare, l'ultima colonna è quella che più di tutte ha impatto sul calcolo di questi indicatori e rappresenta il numero di volte che l'azione di inserimento e modifica è stata eseguita per un modulo, in un determinato periodo, da uno specifico gruppo.

3.3.3 I Key Performance Indicators

I key Performance Indicators, o kpi, tradotto letteralmente sono gli indicatori chiave di prestazione e rappresentano lo strumento utilizzato per calcolare l'andamento di un processo rispetto agli obiettivi prefissati.

Le loro principali caratteristiche sono la rilevanza nelle decisioni, la misurabilità oggettiva tramite formule matematiche e la dinamicità di aggiornamento continuo dei loro valori.

Applicati al progetto, la definizione dei kpi è probabilmente la parte più importante dello sviluppo perché rappresentano il motore dell'analisi che verrà eseguita, per comprendere il livello e la bontà dell'adozione da parte dei clienti e per stabilire le strategie migliorative da intraprendere.

Tenendo a mente l'obiettivo di mostrare in modo semplice e aggregato l'utilizzo del CRM da parte degli utenti e soprattutto la disponibilità dei dati che è stato possibile esportare rispettando tutte le norme privacy, sono stati realizzate due tipologie di indicatori:

- I. La prima misura l'inserimento mensile dei record divisi per modulo
- II. La seconda invece tiene traccia dell'aggiornamento mensile dei record, sempre differenziati per modulo

L'aggregazione dei dati relativi alle azioni di inserimento o di aggiornamento dei record è stata fatta tramite la definizione di un arco temporale pari ad un mese; questo oltre a scandire meglio il periodo considerato, ha anche permesso di ottenere un campione statistico più importante. Mentre la differenziazione sui vari moduli consente di effettuare un confronto tra questi per adozione, in modo tale da calcolare il massimo e il minimo assoluto, oppure stabilire un valore medio di utilizzo ed osservare quale modulo si trova sotto quel valore - quindi non viene utilizzato abbastanza - e quale invece si trova sopra.

Naturalmente partendo da queste informazioni si iniziano a delineare le strategie da perseguire per arrivare a fare la giusta offerta al cliente interessato.

In figura 3.10 viene riportato il risultato del primo indicatore presentato, con l'inserimento mensile dei nuovi record.

Il grafico è stato realizzato considerando i mesi dell'anno solare nell'asse delle ascisse e il conteggio dell'azione nell'asse delle ordinate.

Come detto precedentemente e come è possibile vedere, il range temporale tra i vari punti che compongono le linee spezzate è di trenta giorni perché i dati vengono importati mensilmente dal CRM del cliente.

Il calcolo della somma relativa all'attività considerata viene differenziata per modulo - rappresentati in figura dalle linee - e questo permette a colpo d'occhio di capire quale viene sfruttato di più e quale meno.

Ovviamente la possibilità di ricorrere a questi grafici lascia spazio anche ad altri tipi di ragionamenti, ad esempio, prendendo il caso della figura 3.10, si nota come ci sia un picco di record inseriti nel modulo dei Lead nei mesi di maggio e novembre, questo potrebbe indicare la presenza eventi come fiere o particolari azioni di marketing che hanno generato degli ingressi così alti.

Allo stesso modo, il picco relativo alle opportunità di dicembre, successivo al massimo assoluto registrato nel mese precedente per gli inserimenti dei nuovi lead, potrebbe significare che le azioni di conversione in prospect hanno portato all'inizio di trattative commerciali.

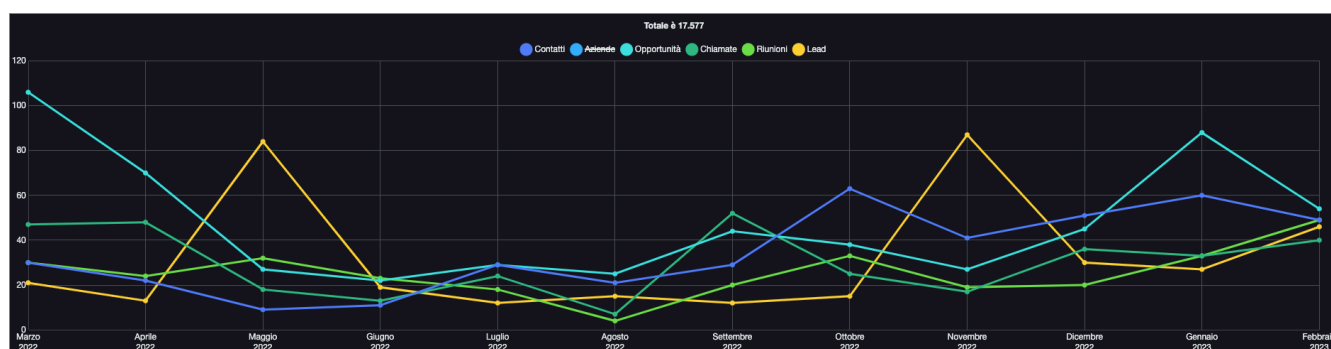


Figura 3.10 KPI dei dati inseriti nel CRM

Analogamente per quanto visto in precedenza, il kpi relativo all'aggiornamento dei record mantiene lo stesso concept con l'unica differenza che riguarda l'attività considerata.

La figura 3.11 mostra il grafico risultante, anche questo con le stesse variabili nei due assi principali, considerando lo stesso range temporale e differenziando i dati per modulo.

I due kpi sono stati realizzati per essere letti contestualmente con l'obiettivo di confermare o smentire quanto è possibile dedurre dall'uno o dall'altro.

Infatti, l'inserimento così come l'aggiornamento, possono essere effettuati anche da flussi automatici integrati con altri sistemi: per fare alcuni esempi, i nuovi lead possono entrare nel sistema tramite il processo del web to lead, ovvero direttamente dal sito internet, oppure tramite scansione di biglietti da visita durante fiere ed eventi organizzati.

Allo stesso modo, i contatti o i clienti arrivano al CRM direttamente dal software gestionale dell'azienda, con il passaggio dei dati da un database all'altro.

Quindi nel caso in cui l'andamento di una linea del grafico non coincidesse con l'altra, allora l'attività osservata sarebbe dovuta ad un automatismo di scambio dati, e non ad un utilizzo effettivo da parte degli utenti.

L'obiettivo di entrambi i kpi non si ferma qui, infatti si possono effettuare anche analisi più esaustive e complesse: tornando alle figure 3.10 e 3.11, in base a quanto detto, nel mese di novembre si è registrato un elevato numero di nuovi Lead inseriti nel CRM a cui però non corrisponde un aumento nel tasso di aggiornamento dei record, quindi è possibile che la prima azione sia dovuta ad un import massivo.

Tuttavia, si nota come nei mesi successivi l'aggiornamento di altri moduli sia aumentato notevolmente, in particolare si registrano i picchi per le chiamate e le opportunità che coincide con quanto presente nell'altro grafico.

Questo potrebbe significare che, come conseguenza all'inserimento dei lead, sono state effettuate delle iniziative commerciali con conseguente aggiornamento delle fasi di vendita.

Ovviamente tutto questo è sintomo del fatto che gli utenti utilizzano sicuramente il CRM, o per lo meno lo fanno nel processo iniziale di vendita.

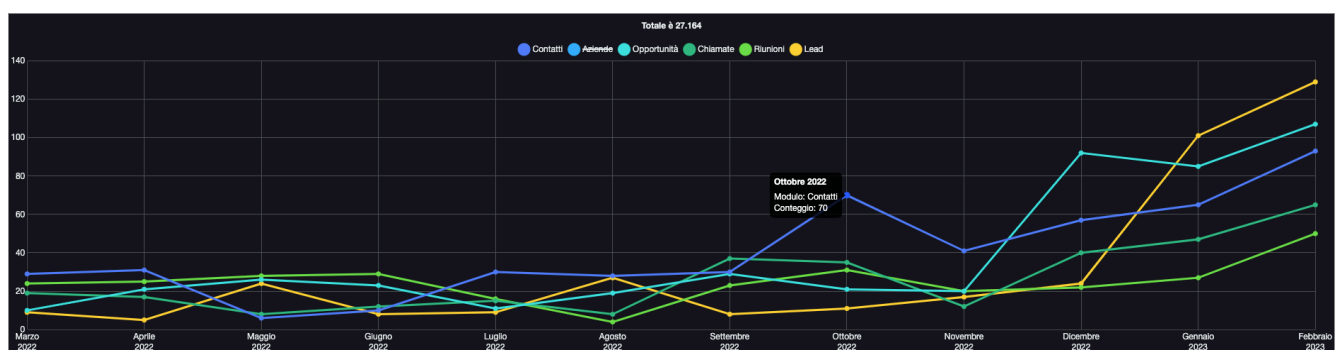


Figura 3.11 KPI dei dati aggiornati nel CRM

3.3.4 Definizione dei moduli principali da monitorare

L'ultimo step della fase di analisi riguarda la scelta dei moduli da considerare nello sviluppo del plug-in di adoption del cliente, per i quali arriveranno esclusivamente i dettagli delle azioni di inserimento e aggiornamento dei nuovi record.

Si tratta quindi di restringere il campo d'azione, andando a considerare solo i dati provenienti da una ristretta parte del CRM e permettere così di fare i confronti con i risultati dei diversi clienti, ma anche di adottare una metodologia standard di analisi e di applicazione delle strategie migliorative.

La scelta di quale modulo includere parte da due considerazioni, quale sono i moduli principali che tendenzialmente vengono implementati in un progetto di sviluppo CRM e quali sono quelli che se osservati possono determinare un adeguato utilizzo dello strumento.

Da questi ragionamenti, inizialmente sono stati selezionati tutti i moduli più importanti presenti in un CRM standard e successivamente sono stati eliminati quelli che ritenuti ininfluenti per le successive analisi di adoption.

In figura 3.12 viene riportato il risultato in seguito al processo di esclusione evidenziato precedentemente



Figura 3.12 Moduli selezionati per il plug-in dell'adoption

Dai moduli principali sono stati esclusi i tre considerati forvianti ed inutili al fine del progetto: Compiti, Note, Report.

Per quanto riguarda i primi due, sicuramente il motivo è da attribuire al fatto che il loro utilizzo spesso cambia a seconda del cliente considerato, infatti il modulo del Compiti viene usato per assegnare task trasversali e di diversa natura ai vari utilizzatori, quindi ad esempio sia relativi al processo di vendita che per attività di realizzazione del prodotto.

Diventerebbe dunque complicato interpretare dati derivanti da un modulo così ampio che varia il suo utilizzo in modo non sistematico e di conseguenza anche le successive migliorie apportabili potrebbero rivelarsi controproducenti.

Stesso discorso per il modulo delle Note, che abbraccia in un'unica sezione tutti i documenti relativi ai clienti, ma può contenere anche appunti o promemoria per attività di follow-up e comunicazioni importanti.

Quindi l'esclusione delle due porzioni del CRM è chiaramente dovuta sia alla loro natura molto variabile nell'adozione e alla difficoltà di analizzare i dati prodotti, ma anche al fatto che sono tra i moduli che interagiscono maggiormente con flussi di inserimento e aggiornamento dati.

Discorso diametralmente opposto per quanto riguarda i report che, come si è detto, impattano esclusivamente gli utenti con un appropriato background tecnico ed analitico.

Di conseguenza il numero di dipendenti che utilizza questa funzionalità è molto esiguo rispetto a quello che interagisce con tutti gli altri moduli e giocoforza anche le informazioni sull'adozione sono trascurabili se confrontate con gli altri risultati.

3.4 Plugin Unser Adoption Fase 2: Prototype e Tuning

3.4.1 Realizzazione dei nuovi moduli: Osy istance, Osy istance products, Osy istance kpi

La seconda fase del progetto ha inizio dopo aver identificato chiaramente i requisiti dello sviluppo e definito la fattibilità tecnica.

Quindi la strada da intraprendere è stata tracciata, bisogna a questo punto realizzare concretamente quanto inserito nel documento di Analisi.

Due in particolare sono i temi che verranno trattati in questa fase, ovvero in che modo i dati passano dal database del cliente a quello del fornitore e dove vengono immagazzinati per poi essere successivamente consultati.

Intanto bisogna specificare il punto di arrivo di questi dati, che sarà il CRM di Opensymbol, all'interno del quale è stata creata una sezione apposita per ricevere le informazioni.

Entrando più nel dettaglio sono stati creati tre nuovi moduli:

- Osy istance: destinato a ricevere i dati di sistema e i prodotti di Opensymbol
- Osy istance products: realizzato per registrare i prodotti di Sugar che sono stati acquistati dal cliente
- Osy istance kpi: che serve per immagazzinare i dati per i kpi, cioè relativi alle attività di inserimento e aggiornamento svolte dal cliente con tutti i dettagli necessari per eseguire le analisi.

Questa differenziazione in più moduli è dovuta alla natura dei dati che vengono importati, infatti partendo dal primo, che è anche quello principale, è stato pensato per contenere i dettagli tecnici sul sistema implementato, quindi il tipo di istanza - principale o di test- la versione de prodotto e il numero di licenze acquistate.

Il secondo modulo invece serve a contenere le informazioni sulle varie tipologie di prodotti Sugar acquistati dal cliente, che sono generalmente più di uno, se si considerano anche tutte le integrazioni per le attività di marketing o per connettere il CRM ad altri sistemi.

Di conseguenza esiste un collegamento tra il tipo di ambiente considerato e i vari prodotti che lo compongono, ma siccome ad un solo record relativo ai dati del sistema ne corrispondono di più per le componenti Sugar del CRM, allora la relazione viene detta 1-N e diventa necessario creare due moduli diversi.

I record presenti in Osy istance products vengono collegati all'istanza tramite dei campi relazionati, che hanno la funzione di mettere in comunicazione i moduli e favorire il passaggio dall'uno all'altro.

Creare questo tipo di relazione permette anche la visualizzazione delle diverse categorie di record tramite il sotto pannello.

Discorso analogo per quanto riguarda Osy istance kpi, il modulo cioè che contiene le informazioni per il calcolo dei due kpi.

Trattandosi di record che vengono creati ad ogni inserimento o aggiornamento presso il CRM del cliente, anche in questo caso la relazione tra quest'ultimi e i dati delle istanze è di 1-N, il che comporta la creazione del terzo modulo e dei campi relazionati per il collegamento.

In figura 3.13 è riportato il grafico entità-relazione relativo ai moduli presentati precedentemente, che permette di definire logicamente in che modo essi comunicano ed anche come si collegano alle sezioni principali del CRM.

Com'è possibile vedere dall'immagine il modulo principale di riferimento è quello degli Accounts, quindi l'insieme di tutti i clienti registrati nel CRM di Opensymbol, al quale si collega quello relativo alle istanze che sono state implementate tramite una relazione 1-N poiché gli

ambienti di cui il cliente usufruisce sono tendenzialmente tre: uno di sviluppo, uno di test e quello di produzione.

A seguire vengono riportate le relazioni tra i nuovi moduli sviluppati, che come già detto sono anch'esse del tipo 1-N.

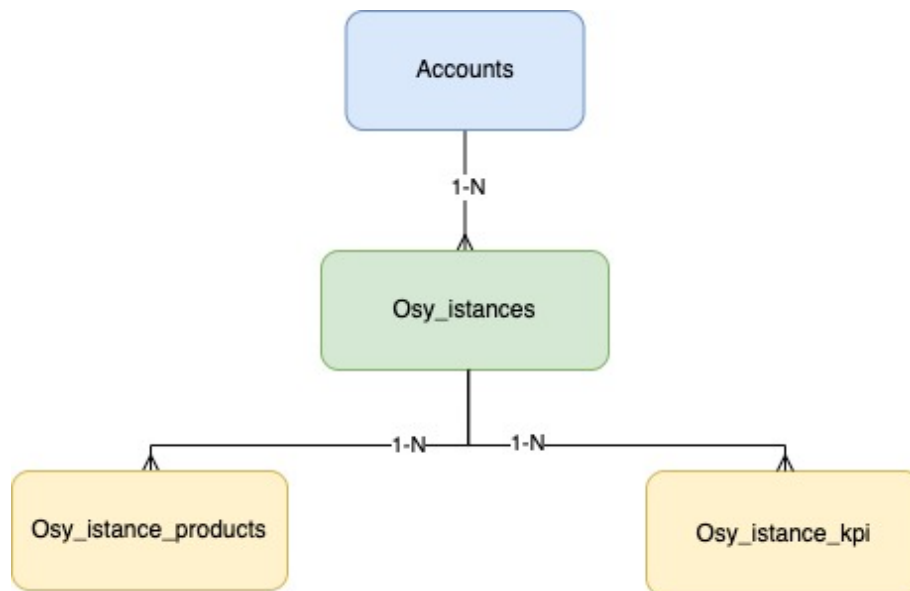


Figura 3.13 Grafico Entità - Relazione tra i moduli sviluppati per il plug-in

3.4.2 Modalità d'inserimento dei dati: le chiamate Api

Parte integrante dello sviluppo di user adoption riguarda la modalità in cui i dati vengono prelevati dal CRM di un cliente ed importati in quello del fornitore, in questo caso Opensymbol. Uno dei processi più utilizzati per lo scambio di informazioni in momenti pianificati è quello mediante chiamate API, acronimo di "Application Programming Interface" (Interfaccia di Programmazione delle Applicazioni).

In informatica, una chiamata API si riferisce alla richiesta di un programma di accedere a un servizio o a una funzione fornita da un'altra applicazione, in altre parole definisce il modo in cui due software possono interagire per accedere uno alle funzionalità o dati dell'altro.

Entrando più nello specifico, le applicazioni che vogliono condividere i dati espongono verso l'esterno i servizi - piccoli operatori che restano in attesa di essere interrogati – che ricevono la chiamata API, verificano la validità della comunicazione e forniscono una risposta ad ogni richiesta in entrata.

Le API sono formate da due parti ben distinte: la request composta da tutti i parametri di cui si vuole conoscere l'entità e la response ovvero il valore di questi dati.

Generalmente il servizio che vuole acquisire i dati effettua la chiamata API passando la request con i parametri che si vogliono conoscere, mentre il servizio del software interrogato risponde con i valori dell'informazione richiesta che quindi viene fatta recapitare al programma iniziale e importa i dati ottenuti nel database (fig.3.14)

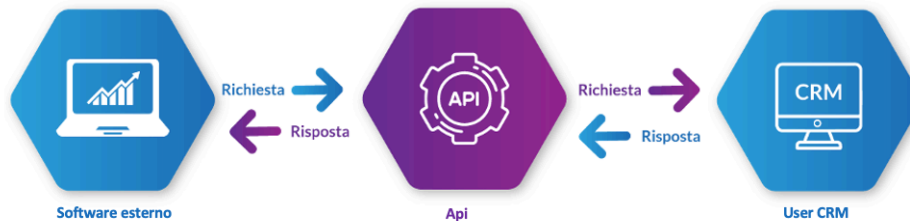


Figura 3.14 Modalità di funzionamento delle chiamate API (<https://docs.labkey.io>)

Tornando allo sviluppo del plugin, la metodologia di interscambio dati utilizzata è per l'appunto mediante chiamate API.

Il processo completo è rappresentato nel flow-chart in figura 3.15 e non è altro che un'espansione più dettagliata del grafico visto in figura 3.2.

Analizzando il flusso, la prima attività è naturalmente l'inserimento o l'aggiornamento di dati da parte del cliente all'interno del CRM.

Successivamente uno schedatore, ovvero un elaboratore elettronico che permette l'esecuzione di programmi software programmati, legge tutti i nuovi dati inseriti dall'ultimo lancio, li scrive all'interno del corpo della chiamata e infine attiva il servizio che effettua la chiamata API verso il CRM di Opensymbol per inviare tutte le informazioni.

I dati vengono trasferiti tramite un file testale nel formato Json – tipicamente utilizzato nelle chiamate API – che viene salvato all'interno di un apposito campo del CRM.

Come già detto, queste informazioni, che servono principalmente per il calcolo dei kpi, vengono inserite in un modulo apposito che a sua volta si ricollega a quello principale delle istanze; per far in modo che i dati vengano raggruppati e relazionati all'ambiente corretto del cliente, viene utilizzata una chiave, ovvero un valore sempre presente all'interno delle chiamate API che identifica univocamente un determinato record.

In questo sviluppo, la chiave è il valore delle licenze dei diversi ambienti Sugar che per definizione non assumerà mai due valori uguali.

Infine, il Json contenente tutti i dati viene elaborato dal CRM di Opensymbol e le relative informazioni inserite nei campi corretti.

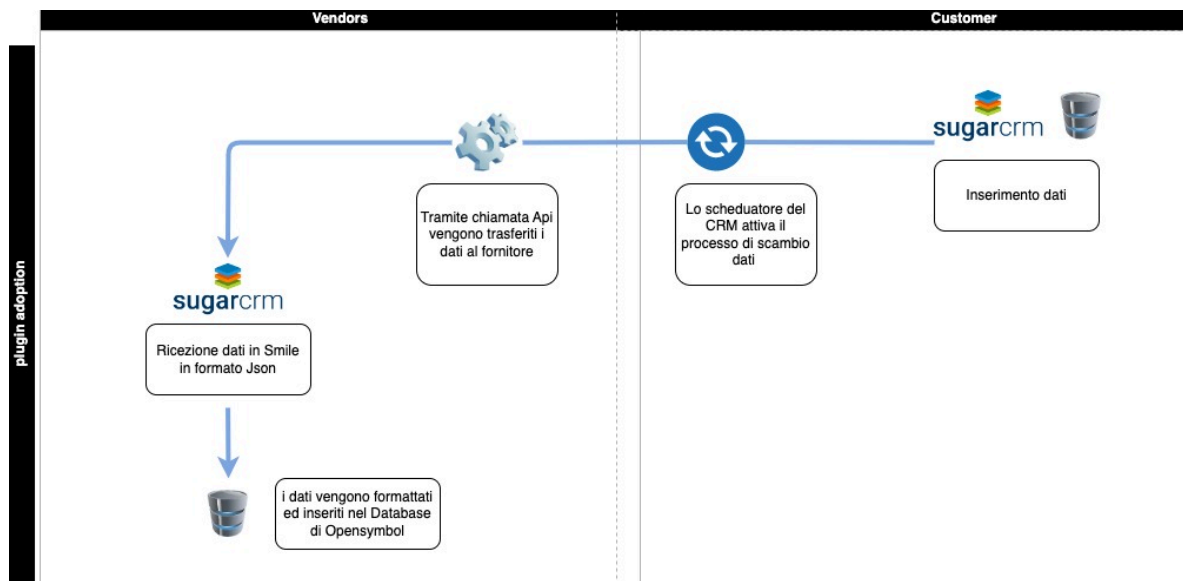


Figura 3.15 Flow-chart del plugin relativo alla fase di scambio dati

In figura 3.15 è riportato l'esempio del corpo di una chiamata API in formato Json, in cui sono presenti tutti i dati trasferiti dal cliente al fornitore.

I parametri nella request fanno riferimento a tutte le informazioni viste in precedenza: nel riquadro verde sono racchiusi i dati di sistema (la versione del CRM, il tipo di prodotto, il numero di licenza e gli utenti registrati), a seguire ci sono i prodotti di Opensymbol con la versione dell'Adoption Pack e del plugin User Adoption, in arancione invece sono presenti le informazioni sui prodotti di Sugar ed infine i kpi, ovvero i record inseriti (I) oppure aggiornati (U).

Le response sono i valori di risposta al dato richiesto.

```

{
  "sugar_db_version":"12.3.0",
  "sugar_version":"12.3.0",
  "sugar_flavor":"ENT",
  "auth_level":0,
  "license_users":30,
  "license_expire_date":"2024-04-21",
  "license_key":"9457aef1c74bad4d6e5bacba5ba5905d",
  "license_num_portal_users":100,
  "license_portal_ex":0,
  "license_portal_max":0,
  "application_key":"ff3f12deec87aa5368c39fb2927de6a",
  "php_version":"7.4.33",
  "db_type":"mysql",
  "db_version":"5.7.12-log",
  "os":"Linux",
  "os_version":"4.14.301-224.520.amzn2.x86_64",
  "timezone_u":"Europe/Rome",
  "timezone":"UTC",
  "users":"30",
  "registered_users":"31",
  "admin_users":"3",
  "users_active_30 days":"24",
  "system_name":"Hömberger - SugarCRM",
  "latest_tracker_id":35801,
  "site_url":"https://homberger.sugaropencloud.eu",
  "hb_version":"1.4.0",
  "ap_version":"4.1.0",
  "subscriptions":{
    "Sugar Sell Advanced":{
      "quantity":30,
      "start_date":1618876800,
      "expiration_date":1713743999
    },
    "Portal Users":{
      "quantity":100,
      "start_date":1633046400,
      "expiration_date":1713743999
    }
  },
  "scores":{
    "2022-04-30":{
      "Global":{
        "Accounts":{
          "I":30
        },
        "Opportunities":{
          "I":70,
          "U":21
        },
        "Calls":{
          "I":48,
          "U":17
        },
        "Meetings":{
          "I":24,
          "U":25
        },
        "Leads":{
          "I":13,
          "U":5
        },
        "Contacts":{
          "I":22,
          "U":31
        }
      }
    }
  }
}

```

Figura 3.16 Json della chiamata API

3.5 Plugin User Adoption Fase 3: Integration e Go Live

L'ultima fase che chiude lo sviluppo User Adoption comprende l'integrazione con gli altri sistemi e il rilascio della nuova funzionalità tra i task dell'Adoption Pack.

Nei classici progetti CRM, lo stage d'Integration viene effettuato prima del Go Live perché prima di riempire un ambiente con i dati è necessario che i flussi siano stati realizzati e funzionino correttamente; invece, per quanto riguarda questo sviluppo, essendo l'interscambio di dati basato unicamente su chiamate API e non essendo richiesto alcun caricamento preliminare di record, la fase di integrazione prevede semplicemente di scaricare il nuovo plugin nel CRM del cliente.

In questo modo si attiverà il servizio che permette di chiamare il CRM di Opensymbol e soprattutto lo schedatore che esegue periodicamente la chiamata API verso il fornitore, trasferendo così il Json con le informazioni prestabilite, presenti nello standard di chiamata predisposta.

Quindi tramite semplicemente l'azione di attivare il plugin, i due sistemi software riesco ad interagire tra loro.

La condizione che però questo avvenga è che lo sviluppo per controllare l'utilizzo del CRM sia stato aggiunto all'Adoption Pack, attività quest'ultima prevista nella fase del Go Live.

Data l'esplicita relazione tra i due stage del modello implementativo, è stato deciso di raggrupparli in un'unica fase che prevede contestualmente le attività di entrambe.

Per ciò che riguarda il rilascio bisogna:

- Aggiungere i moduli nel CRM di Opensymbol
- Inserire il task nell'Adoption Pack

Il primo punto fa riferimento all'implementazione dei tre nuovi moduli (osy istance, osy istance products, osy ostance kpi) all'interno di Smile - ovvero il CRM utilizzato da Opensymbol - e alla definizione della loro relazione.

Questi verranno successivamente popolati una volta che il cliente avrà aggiunto il plug-in tra le funzionalità insite nel proprio CRM.

Infine, una volta predisposti tutti i moduli all'interno dell'ambiente di produzione si potrà procedere con l'inserimento dello sviluppo nella lista dei prodotti realizzati da Opensymbol e di cui il cliente può usufruire.

Un esempio di tutte le possibili funzionalità presenti nell'Adoption Pack è riportato nella figura 3.17 e la loro integrazione può essere inclusa in qualsiasi ambiente per qualunque cliente.

Trattandosi di una specifica sezione presente in ogni CRM standard, per poter installare qualsiasi plugin è sufficiente accedere all'Adoption Pack dal CRM e selezionare ciò che si desidera avere.

<u>Activity Stream Alert</u>	<u>Address Autocomplete</u>	<u>Advanced Record Preview</u>	<u>Advanced Report Dashlet</u>	<u>Call Planner</u>	<u>Custom Layout</u>	<u>Custom Report Colors</u>
<u>Easy Panels</u>	<u>Email Addresses Check</u>	<u>Field Style</u>	<u>Geolocation</u>	<u>Hierarchical Chart</u>	<u>PDF Language</u>	<u>PDF Layout</u>
<u>Quick Filters</u>	<u>Star Rating</u>	<u>Target Dashlet</u>	<u>Team Calendar</u>	<u>Traffic Light</u>		

Figura 3.17 Lista plug-in presenti nell'Adoption Pack

CAPITOLO 4 Analisi dell'adozione e strategie migliorative: il caso della prima implementazione del Plugin

4.1 Presentazione delle strategie migliorative

4.1.1 I diversi scenari di applicazione

Una volta conclusa la sua realizzazione tecnica, il plugin deve essere installato all'interno del CRM del cliente e messo in funzione.

L'obiettivo è risalire ai dati d'interesse relativi all'impiego dello strumento, analizzarli tramite lo studio dei kpi e successivamente elaborare delle strategie, al fine di espandere le funzionalità dello strumento oppure migliorare l'adozione di quelle già implementate.

Le strade percorribili sono diverse e in base all'utilizzo dello strumento si aprono tre possibili scenari (figura 4.1):

- I) Dall'analisi dei kpi risulta che il cliente non sfrutta in modo adeguato il CRM o tutte le funzionalità che ha a disposizione.

I rischi più grandi che potrebbe correre sono: sia l'aumento di inutilizzo, con il conseguente pericolo che il CRM non si integri con i processi aziendali per i quali è stato sviluppato, che l'elevata probabilità di generare dati poco attendibili.

Naturalmente queste sono le casistiche peggiori ed è raro che si arrivi ad una situazione del genere, mentre è più comune che alcune sezioni del CRM non vengano sfruttate come si dovrebbe.

In casi come questi, il fornitore dello strumento dovrebbe proporre al cliente di acquistare delle ore aggiuntive di Analisi per verificare il livello dell'utilizzo attuale ed eventualmente individuare i problemi che stanno rendendo difficoltosa l'adozione; altrimenti si potrebbe pensare di erogare ulteriori sessioni di formazione, con l'intento di trattare le parti dell'adozione che si sono rivelate più ostiche.

Inoltre, c'è anche la possibilità di ricorrere all'integrazione di altri prodotti, sia di Sugar che di Opensymbol, che hanno proprio la funzione di supportare o migliorare alcune funzionalità del CRM.

- II) L'utilizzo del CRM è per la maggior parte dei moduli appropriata e i valori dei kpi indicano che gli utenti lo sfruttano con regolarità.

Tuttavia, risultano delle aree sulle quali è possibile intervenire per aumentare l'adozione, permettere un utilizzo completo dello strumento e gestire eventuali integrazioni o espansioni future.

Le strategie applicabili in questo contesto variano dall'erogazione di sessioni di formazioni avanzate, quindi destinate a clienti che possiedono una base di conoscenza dello strumento, all'implementazione di altre funzionalità o con altri sistemi che oltre a migliorare quanto già presente, consentono anche lo svolgimento di ulteriori attività.

III) I moduli del CRM vengono utilizzati giornalmente con costanza, sono parte integrante dei processi aziendali e i kpi mostrano valori elevati.

In questo caso il sistema viene sfruttato al massimo delle sue potenzialità e gli unici interventi possibili sono fare l'upgrade di prodotto oppure intraprendere un nuovo progetto CRM per implementare parti aggiuntive.

In alternativa, è anche possibile integrare prodotti complementari per consentire allo strumento di svolgere nuove funzioni ed entrare quindi all'interno di nuovi processi aziendali.

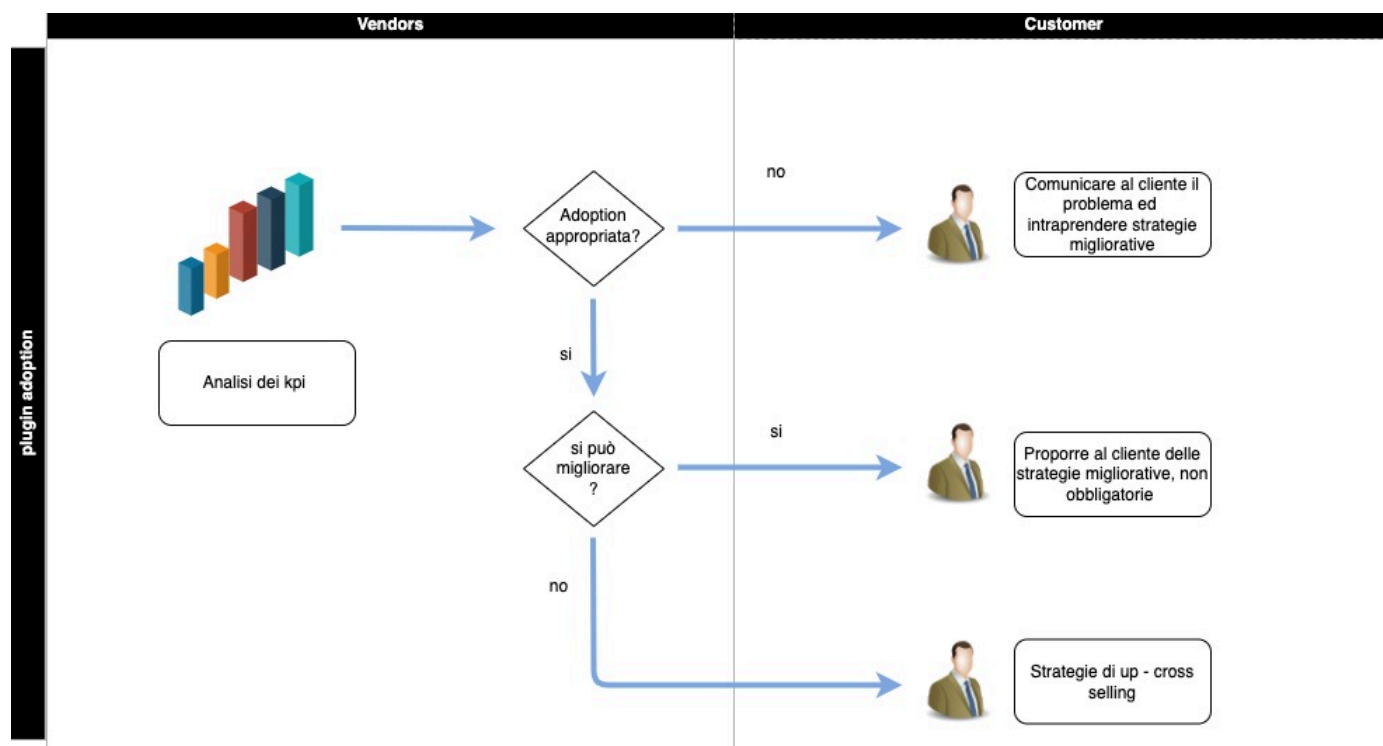


Figura 4.1 Flow-chart del processo di applicazioni delle strategie

La figura 4.1 mostra il flow-chart del processo d'identificazione e successiva applicazione delle strategie migliorative ed evidenzia le diverse attività che compongono il flusso.

Partendo dal calcolo dei kpi, si hanno successivamente i due snodi che permettono di accedere ad una casistica piuttosto che all'altra: il primo punto da chiarire è se l'adozione dello strumento è appropriata oppure sono identificabili dei punti deboli sui quali intervenire al più presto, mentre il secondo aiuta a comprendere la bontà dell'utilizzo e se quindi le funzionalità di una sezione sono sfruttate al massimo.

Ciascuno degli scenari intercettati permette di identificare alcune tipologie di strategie migliorative, applicabili nella maggior parte dei casi e che rappresentano un punto da cui partire:

- Erogare giornate di analisi sulle cause dell'utilizzo non corretto del CRM e sui relativi moduli.
- Predisporre sessioni di formazioni più accurate e inerenti prettamente alle sezioni dello strumento per le quali risulta un livello di adoption basso.
- Effettuare l'up-selling del prodotto, implementando un software più performante dal punto di vista delle attività che svolge, oppure integrando quanto già esistente con ulteriori moduli e sezioni.
- Fare il cross-selling dei diversi prodotti per aggiungere nuove funzionalità non previste ma che potrebbero risultare utili o per passare a software più specifici per le esigenze dell'azienda.

L'applicazione di una strategia piuttosto che l'altra dipende dalla situazione che si sta analizzando e naturalmente dal risultato che si vuole ottenere.

Sebbene l'obiettivo finale del fornitore sia sempre quello di riuscire ad aumentare i ricavi generati da ogni singolo cliente, le prime due strategie hanno più il compito di aiutare gli utilizzatori ad ottenere un prodotto affidabile e integrato all'interno dei processi aziendali, così che, una volta assicurata un'adozione corretta, risulti, possibile procedere con le strategie di up e cross selling.

4.1.2 **Strategia di up-selling**

Si definisce up selling la tecnica tramite cui un venditore cerca di convincere il cliente ad acquistare un prodotto o un servizio di maggior valore rispetto a quello che aveva inizialmente intenzione di acquistare.

In pratica, si tratta di una strategia che mira ad aumentare il valore medio degli acquisti dei clienti; ad esempio, se un consumatore sta considerando l'acquisto di un prodotto di basso prezzo, il venditore può suggerirgli di acquistare una versione superiore o un prodotto correlato di prezzo maggiore, con caratteristiche e funzionalità migliori, che potrebbero risultare più utili e soddisfacenti. L'up-selling può essere applicato efficacemente in qualsiasi contesto siano presenti diverse versioni dei prodotti oppure peculiarità aggiuntive da integrare. Nel caso del CRM, più specificatamente per i prodotti di Sugar, tale strategia può essere utilizzata andando ad implementare il prodotto con moduli o funzioni aggiuntive, allo scopo di usufruire lo strumento anche per altre attività all'interno dei processi non ancora considerati, oppure effettuando la migrazione verso un software più prestante.

Come ribadito più volte, il CRM è un prodotto modulare composto da diverse sezioni che possono essere aggiunte o eliminate in base alle richieste dei clienti.

Esistono dei moduli principali che generalmente si implementano in qualsiasi progetto e permettono diverse possibilità di utilizzo, ma ci sono anche quelli più specifici che vengono presi in considerazione solo quando il CRM viene implementato per compiere particolari funzioni; è questo il caso del modulo relativo ai Reclami e alle Offerte, utilizzati rispettivamente per l'assistenza verso il cliente dal Customer Care e per gestire la parte effettiva di vendita.

Per quest'ultimi, l'integrazione avviene tendenzialmente in un secondo momento, ovvero dopo che il cliente ha sviluppato una certa dimestichezza con le funzionalità base del CRM, poiché l'integrazione dello strumento al loro interno è più difficoltoso ed anche gli utenti devono essere in grado di utilizzarlo. Discorso diverso invece per quanto riguarda la migrazione verso un software più potente e con maggiori funzionalità: infatti tramite l'upgrade di ambiente aumenta sia il numero di moduli implementabili che le specifiche applicazioni. Nella tabella 4.1 sono riportate le diverse tipologie di licenze del CRM, che sono:

- Sugar Sell
- Sugar Enterprise
- Sugar Serve

La prima categoria, come suggerisce il nome, viene utilizzata specificatamente per supportare i processi di vendita e di acquisizione lead o nuovi clienti.

Per questa soluzione ci sono tre differenti versioni, che presentano specifiche e possibilità di utilizzo sempre maggiori, passando dalla più economica alla più costosa.

L'Essential possiede le caratteristiche per svolgere quasi unicamente le attività del reparto Sales, non può supportare l'implementazione di moduli customizzati e soprattutto non può essere integrata con gli altri prodotti di Sugar.

Al contrario la versione Advanced oltre a garantire ulteriori funzionalità nell'ambito delle vendite - come la prioritizzazione dei Lead e delle Opportunità - è dotata di tutte le peculiarità che permettono di ampliare l'utilizzo del CRM anche verso gli altri processi aziendali, quindi permette sia di utilizzare tutti i moduli standard di Sugar che di realizzarne di specifici; inoltre è possibile anche integrare altri prodotti Sugar per sfruttare al meglio il sistema.

Infine, la Premier è il top di gamma e dispone di tutte le specifiche delle versioni precedenti, con l'aggiunta di alcune integrazioni con i prodotti di Sugar e la funzionalità relativa al Forecast.

Cambiando tipologia, Sugar Enterprise rappresenta una soluzione neutra, ovvero adattabile a ciascuna situazione di utilizzo, grazie all'elevata customizzazione che è possibile realizzare nei suoi ambienti.

Presenta due importanti differenze con Sugar Sell: non ha una prevalenza di utilizzo ma come detto viene integrato per svolgere più ruoli all'interno dei diversi processi aziendali ed è l'unico prodotto On-premise, cioè che viene installato nei server privati dell'azienda e non in Cloud come la maggioranza.

Il confronto tra le diverse caratteristiche di tutte le soluzioni Sugar è presente nella tabella 4.2.

Infine, l'ultimo prodotto proposto è Serve, lo strumento prettamente a supporto del Customer Care (Tabella 4.2).

Products	Price per month
Sugar Sell Premier	€ 135
Sugar Sell Advanced	€ 80
Sugar Sell Essentials	€ 49
Sugar Enterprise	€ 85
Sugar Serve	€ 80

Tabella 41 Prodotti Sugar (Reseller Price Book Sugar, 2022)

Capability	Sell Premier	Sell Advanced	Sell Essentials	Serve	Enterprise
Sugar Automate	✓		X		
Sugar Hint	✓		X		
Sugar Maps	✓		X		
Forecasting	✓				
Intelligent prioritization Leads	✓	✓			
Intelligent prioritization Opportunities	✓	✓			
Module loader	✓	✓		✓	✓
Common Modules e Capabilities *	✓	✓	✓	✓	✓
Campaigns	✓	✓	✓		✓
Leads	✓	✓	✓		✓
Opportunities	✓	✓	✓		✓
Web-to-Leads	✓	✓	✓		✓
Sales Pipeline	✓	✓	✓		✓
On-premise					✓
Cloud	✓	✓	✓	✓	

Tabella 4.2 Caratteristiche dei prodotti Sugar (Sugar CRM User Guide, 2021)

Non solo per quanto riguarda la tipologia di software implementato, le diverse fasce di prodotto sono presenti anche all'interno delle funzionalità aggiuntive messe a disposizione da Sugar e che possono essere integrate in ogni ambiente.

Nella tabella 4.3 sono riportati tutte le soluzioni complementari con il relativo livello di upgrade. Sugar Integrate permette di collegare il CRM e i dati all'interno con altri sistemi esterni, la versione del prodotto cambia in base al tipo di software da mettere in comunicazione e all'entità della relazione.

L' integrazione con Sugar Market impatta l'utilizzo dello strumento a supporto del marketing, in particolare migliora l'engagement dei lead e dei clienti, attraverso campagne marketing più accurate e il calcolo delle redemption da esse generate.

Il primo livello del prodotto offre tutte le funzionalità precedentemente descritte, ma permette di sfruttarle su un pacchetto di dieci mila contatti; nel caso in cui si volesse aumentare il numero dei destinatari è necessario ricorrere alla versione Additional del prodotto.

Sempre inerente a Sugar Market, la casa produttrice del prodotto mette a disposizione un servizio che consiste nell'erogazione di sessioni di consulenza sia in ambito marketing, che relativa allo strumento: aumentando la versione del prodotto, aumentano sia il numero di ore disponibili, che i diversi temi trattati.

Infine, l'ultimo prodotto è Oktopost, una piattaforma integrabile con Sugar Market che permette di realizzare diverse landing page da collegare al sito web dell'azienda o ai relativi social e garantisce il tracciamento di tutte le azioni che un cliente o un lead compie al suo interno.

Incrementando di fascia di questo prodotto aumenta la possibilità di collere un numero maggiore pagine Web.

Products	Livello di upgrade		
Sugar Integrate Basic	Basic	Advanced	Enterprise
Sugar Market package	Core	/	Additional
Sugar Market services	Advisor	Partnership	Strategic
Oktopost	Basic	/	Plus

Tabella 4.3 Integrazioni aggiuntive di Sugar

4.1.3 Strategia di cross-selling

Il cross-selling è una strategia di vendita in cui un venditore incoraggia un cliente ad acquistare prodotti o servizi aggiuntivi o complementari rispetto all'articolo d'interesse.

Lo scopo è quello di aumentare il valore totale della transazione commerciale e di fornire al consumatore una soluzione più completa per le sue esigenze.

Ad esempio, il venditore di un negozio di computer potrebbe consigliare una stampante o un pacchetto software ad un cliente che sta acquistando un computer.

La strategia di cross-selling trova un'elevata applicabilità nei settori in cui c'è la possibilità di integrare un prodotto con soluzioni complementari, come nel caso dei software.

Rientra in questa categoria anche il CRM, che grazie alla sua struttura può essere continuamente implementato con nuovi sviluppi incrementali.

Tornando al caso di Sugar, esistono dei prodotti complementari utilizzabili solo se collegati ad un CRM già esistente e che ne aumentano le funzionalità; in altre parole, si tratta di aggiungere nuovi plugin a un prodotto base.

Proprio per questo motivo il cross-selling può essere fatto sia sui già citati prodotti di Sugar, ma anche su quelli di Opensymbol presenti all'interno dell'Adoption Pack.

Per quanto riguarda i primi, nella tabella 4.4 vengono riportati i principali divisi per tipologia di software, cioè se sono soluzioni On-premise oppure Cloud; tra le proposte offerte da Sugar per arricchire il proprio CRM, le principali su cui soffermarsi sono:

- Sugar Connect: è il prodotto che permette di integrare il CRM con un e-mail client come Outlook o Gmail; in questo modo è possibile utilizzare una casella di posta elettronica unificata, sincronizzare i contatti e i task in entrambi i sistemi, realizzare template e-mail da utilizzare più volte e salvare documenti o allegati direttamente in Sugar.

- Sugar Automate: detto anche Customer Journey per via dei diversi punti di contatto tra azienda e cliente, consente agli amministratori di creare processi business visuali e facili da seguire.

Ogni fase, divisa per colore, contiene una o più attività di chiamata, incontri, riunioni o compiti, dipendenti in modo opzionale l'uno all'altro e che rappresentano le azioni sequenziali da compiere.

Complessivamente, Sugar Automate fornisce una soluzione intuitiva per rappresentare in modo semplice i processi aziendali all'interno del CRM e permettere agli utenti di seguirli fedelmente.
- Sugar Maps: il plugin realizzato per poter visualizzare la geolocalizzazione di tutte l'entità presenti all'interno del CRM, in particolare viene utilizzato per i moduli delle Aziende, dei Contatti e dei Lead.

Inoltre, è possibile anche calcolare la distanza tra i diversi record, raggrupparli per posizione geografica e definire il tragitto stradale tra essi.
- Sugar Hint: è il servizio di intelligence sulle relazioni e fornisce le informazioni esterne per i contatti, i clienti e le aziende presenti in Sugar.

Dati sui social media e sulle informazioni lavorative dei contatti o dei lead possono essere rintracciate tramite l'indirizzo e-mail, mentre i dettagli sulle aziende vengono raccolti utilizzando il nome, attraverso i diversi siti Web.

Gli utenti possono quindi importare rapidamente i dati aggiuntivi nel database di Sugar con un solo click.

Sugar Hint, oltre ad include dettagli sugli individui, sull'azienda e sullo storico delle loro interazioni, permette di notificare le ultime notizie sulle aziende, utilizzando una varietà di canali di comunicazione.
- Sugar Integrate: consente di collegare il CRM con l'istanza di un sistema esterno di qualsiasi natura.

Il tipo di relazione da realizzare dipende sia dalla versione del CRM, intesa come prodotto Sugar implementato, che dalle caratteristiche del software da integrare; sulla base di queste considerazioni viene scelta la versione di Sugar Integrate dalle tre disponibili (Basic, Advanced, Enterprise), necessaria per permettere il buon esito del collegamento.

- Sugar Market: è uno strumento di Marketing Automation che trasforma il modo in cui i team di marketing interagiscono con il pubblico e misurano il successo lungo tutto il percorso dell'acquirente.

Grazie alle sue funzionalità avanzate, Sugar Market permette di creare e gestire in modo facile ed efficiente campagne marketing di vario tipo, come le DEM, le campagne sui social media e quelle pubblicitarie online.

Inoltre, offre strumenti avanzati per l'analisi dei dati e la creazione di report dettagliati, in modo da poter valutare l'efficacia delle comunicazioni e apportare eventuali miglioramenti.

Sugar Market permette l'automazione del marketing attraverso la personalizzazione delle comunicazioni in base alle specifiche esigenze di ogni cliente e delle attività di follow-up, che consentono di migliorare l'engagement e aumentare le probabilità di conversione.

Product	Cloud	On-premise
Sugar Connect	✓	✓
Sugar Automate	✓	✓
Sugar Maps	✓	✓
Sugar Hint	✓	✓
Sugar Integrate	✓	✓
Sugar Integrate Data Migration	✓	✓
Sugar Market	✓	
Sandbox	✓	
Sugar Connector to LinkedIn	✓	✓
Managed Storage Overage - Database	✓	
Managed Storage Overage - File	✓	

Tabella 4.4 Prodotti complementari di Sugar (Sugar CRM User Guide, 2021)

L'altra categoria di prodotti sui quali è possibile fare il cross-selling sono quelli realizzati da Opensymbol e presenti nell'Adoption Pack.

Quest'ultimo, come più volte ribadito nella stesura dell'elaborato, altro non è che un pannello situato all'interno CRM, accessibile da tutti clienti e che contiene al suo interno l'intera lista delle integrazioni installabili nel sistema.

Così come per i prodotti Sugar, l'obiettivo del cross-selling è quello di aumentare le vendite dei plug-in, troppo spesso sottovalutati ma che in realtà possono avere un elevato impatto positivo sull'adoption del cliente.

I principali sviluppi disponibili all'interno dell'Adoption Pack sono riportati in figura 4.2, divisi per macrocategoria: al primo posto sono presenti tutti i prodotti che hanno impatto sulle sia

sulle dashlet che sui report; qui si possono trovare i plug-in che consentono sia di collegare i report avanzati alle dashboard, che di creare grafici o tabelle personalizzate.

Successivamente vengono riportate le funzionalità relative alle modifiche del layout dell'intero sistema e di alcuni moduli, come ad esempio l'Advanced Record Preview, grazie al quale le informazioni di un record vengono visualizzate in un pannello di anteprima.

A seguire, c'è la categoria delle attività, in cui risiedono i miglioramenti sulle chiamate - attraverso il Call Planner diventa possibile effettuare e programmare più chiamate contemporaneamente - e sulla pianificazione a calendario.

La quarta tipologia raggruppa le possibilità di creare nuovi campi di rating mediante l'utilizzo di stelle oppure di colori semaforici.

Infine, sono stati riuniti tutti i plug-in per i quali è complicato stabilire una categoria di appartenenza, ma che hanno piuttosto il compito di semplificare diversi tipi di attività e di limitare al minimo l'errore umano.





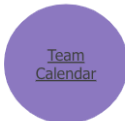
DASHLET						
LAYOUT						
ACTIVITY						
RATING						
OTHER						

Tabella 4.5 Prodotti Opensymbol

4.2 Il caso pilota: l'implementazione del plugin in una cartiera multinazionale

Il plugin oggetto di questo elaborato è stato applicato ad un caso reale con l'obiettivo di dimostrare il suo corretto funzionamento e soprattutto l'affidabilità dei dati generati.

Il successivo calcolo dei kpi ha permesso di studiare la situazione di utilizzo del CRM all'interno dell'azienda, di pianificare le azioni da intraprendere per migliorare le sezioni già correttamente sfruttate e per garantire un'adozione corretta per quelle meno impiegate.

L'azienda analizzata è una nota cartiera multinazionale operante nel territorio veneto, di cui non verrà citato il nome per motivi di privacy.

Per dare un'idea del contesto in cui opera, si tratta di una società che produce centinaia di migliaia di tonnellate di carta l'anno, ha un fatturato che oscilla tra il miliardo e il miliardo e mezzo annuo, conta più di mille dipendenti e presenta varie sedi sparse in Europa, Asia ed America.

Nel 2018, l'azienda ha intrapreso con Opensymbol il percorso di sviluppo del prodotto Sugar ed esattamente l'anno dopo il sistema è stato rilasciato al cliente; nonostante la messa in funzione del CRM all'interno di diversi processi aziendali, la reazione tra le due società è proseguita nei successivi anni, permettendo la continua creazione e successiva implementazione di progetti atti ad ampliare le funzionalità del software.

L'idea è sempre stata quella di partire con uno sistema standard che supportasse principalmente la funzione Sales e tutta la forza vendita - sia per transazioni commerciali in ambito B2B che per quelle interne tra le varie compagnie dell'azienda - ed arricchirlo nel tempo con diverse funzionalità legate al marketing e al customer care.

Attualmente il CRM viene utilizzato in diversi contesti con differenti finalità, partendo dalla già citata funzione relativa alle vendite, gli obiettivi sono:

- Ottenere un unico database a livello di gruppo
- Gestire le opportunità e i progetti commerciali
- Strutturare un processo di pianificazione e monitoraggio delle fasi commerciali
- Realizzare ed analizzare i kpi tramite reportistica ed estrazione di dati

In ambito After-Sales invece l'utilizzo è orientato solamente a gestire il tracciamento e la presa in carico dei reclami, in modo da velocemente pezzi difettosi oppure consegne errate.

Di recente, sono iniziati anche i primi progetti di ampliamento CRM verso le nuove applicazioni marketing, così che lo strumento possa in breve tempo:

- Strutturare e monitorare le comunicazioni verso i clienti
- Organizzare e monitorare il flusso di specifiche lavorazioni su richiesta
- Gestire le sponsorizzazioni

Uno degli obiettivi dichiarati della società è quello di riuscire ad integrare una sezione marketing robusta e performante all'interno del CRM, sviluppando da prima le funzionalità base e più facili da realizzare - sia nel sistema che nei processi aziendale - e successivamente ampliando la struttura con miglioramenti.

Il CRM non viene utilizzato solamente dalle sedi operanti sul territorio italiano, ma anche da diverse consociate europee ed asiatiche.

4.3 Calcolo dei kpi e analisi della situazione attuale

4.3.1 Specifiche tecniche e prodotti implementati

I dati relativi all'adozione del CRM, proveniente dal plugin implementato, hanno permesso di definire le specifiche tecniche del software utilizzato dall'azienda e di identificare i prodotti complementari acquistati.

Innanzitutto, come di può vedere dalla 4.2, l'azienda studiata ha implementato Sugar Enterprise, ovvero l'unica soluzione On-premise di Sugar; in altre parole, il CRM è stato installato all'interno di server privati messi a disposizione direttamente dal cliente.

A livello infrastrutturale tale soluzione richiede un cospicuo esborso economico sia per l'acquisto che per la manutenzione, ma garantisce un maggior controllo sul suo funzionamento, sui dati gestiti e sui sistemi collegati.

Generalmente aziende di grandi dimensioni preferiscono implementare questa modalità di CRM, poiché possiedono già in casa tutti gli strumenti necessari e soprattutto hanno chi li gestisce per loro.

Inoltre, c'è da sottolineare che le diverse soluzioni in Cloud sono entrate nel mercato da non molto tempo, quindi oltre a educare il cliente sull'elevata sicurezza ed efficienza di questi strumenti, è necessario anche superare l'incertezza legata ad una nuova tecnologia,

La preoccupazione più grande deriva dal limitato potere d'intervento che un'azienda sente di avere verso le tecnologie Cloud, tuttavia studi recenti hanno evidenziato un elevato livello di performance per queste soluzioni e di come sia difficile raggiungerlo per gli altri sistemi.

In Sugar Enterprise gli aggiornamenti di versione non avvengono in automatico, come accade per i prodotti in Cloud, ma devono essere effettuati manualmente in accordo con il cliente,

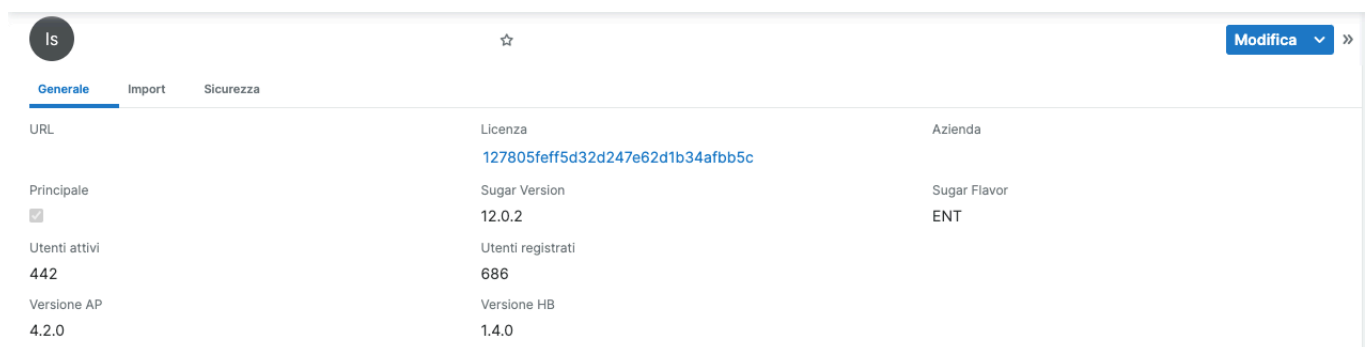
infatti, come si può vedere nella figura 4.2 il sistema non presenta l'ultima release prevista da Sugar.

Relativamente a questo tema, ci sono delle considerazioni importanti da fare: la prima riguarda la momentanea interruzione di tutte le funzioni del CRM durante l'aggiornamento, con il conseguente rischio di bloccare i dati in ingresso e il temporaneo time-out dei sistemi collegati al CRM, inoltre bisogna anche considerare gli eventuali problemi legati al layout dello strumento e ad alcune funzionalità che potrebbero non lavorare più correttamente.

Proprio per tutelarsi da problemi di questo tipo, le aziende che mettono il CRM al centro di numerosi processi preferiscono pianificare l'upgrade della versione in periodi successivi al rilascio.

A seguire, sempre nella figura 4.2, viene riportato il numero sia degli utenti attivi del CRM che di quelli registrati, a conferma delle grandi dimensioni dell'azienda analizzata.

Infine, i dati sui prodotti di Opensymbol, ovvero la versione più aggiornata sia dell'Adoption Pack e del plug-in User Adoption, garantiscono che il cliente ha già implementato uno degli sviluppi realizzati dal fornitore di CRM.



The screenshot shows a configuration page for a CRM system. At the top left is a circular logo with the letters 'Is'. To its right is a star icon and a 'Modifica' button with a dropdown arrow and a right-pointing chevron. Below the logo are three tabs: 'Generale' (selected), 'Import', and 'Sicurezza'. The main content area is a table with three columns: 'URL', 'Licenza', and 'Azienda'. The 'URL' column has a 'Principale' checkbox checked and 'Utenti attivi' with the value '442'. The 'Licenza' column has a blue license key '127805feff5d32d247e62d1b34afbb5c', 'Sugar Version' '12.0.2', and 'Utenti registrati' '686'. The 'Azienda' column has 'Sugar Flavor' 'ENT' and 'Versione AP' '4.2.0'. The 'Licenza' and 'Utenti registrati' rows also have 'Versione HB' '1.4.0' listed below them.

URL	Licenza	Azienda
Principale <input checked="" type="checkbox"/>	Sugar Version 12.0.2	Sugar Flavor ENT
Utenti attivi 442	Utenti registrati 686	
Versione AP 4.2.0	Versione HB 1.4.0	

Figura 4.2 Dati dell'azienda analizzata nel caso studio relativi all'ambiente di produzione

La categoria di dati relativi ai prodotti Sugar, sono riportati nella figura 4.3: come evidenziato precedentemente, il cliente risulta proprietario di quattrocentosessanta licenze di Sugar Enterprise, ma anche dell'integrazione con Sugar Market e di quattro pacchetti relativi all'aumento di clienti impattabili dal prodotto.

Quest'ultima è la soluzione di Marketing Automation proposta da Sugar per integrare le funzionalità marketing all'interno del sistema, a dimostrazione del fatto che l'azienda analizzata ha effettivamente intrapreso il progetto di implementazione di questa sezione all'interno del CRM.

Pd Prodotti della licenza (4)				
	Nome	Data di inizio	↑ Data Fine	Quantità
☆	Portal Users	01/10/2021	28/02/2025	100
☆	Sugar Enterprise (On-Site)	01/03/2022	28/02/2025	460
☆	Sugar Market Core Package (10K Contacts)	31/08/2022	28/02/2025	1
☆	Sugar Market Additional 10K Contacts	31/08/2022	28/02/2025	4

Figura 43 Prodotti Sugar acquistati dall'azienda analizzata nel caso studio

4.3.2 Calcolo e analisi dei kpi

L'ultima categoria di dati è quella inerente al calcolo dei kpi dell'adoption, che permettono la realizzazione dei grafici e da cui successivamente verranno strutturate le conseguenti strategie migliorative.

Tali informazioni vengono prelevate dal CRM del cliente e riguardano: le azioni di inserimento e di modifica di nuovi record o di quelli già esistenti, il modulo in cui sono state effettuate queste azioni, a quale gruppo aziendale appartiene chi le ha compiute e il mese in cui sono state effettuate; quest'ultima data serve per scandire temporalmente le diverse attività, in altre parole aiuta ad avere una visione, mese per mese, del numero di inserimenti e di aggiornamenti effettuati.

Si avranno quindi tanti record quante le azioni compiute.

Partendo da qui, sarà poi possibile raggruppare i dati per modulo impattato e per periodo, effettuare un conteggio per ciascun record ottenuto ed infine realizzare i grafici della User Adoption.

Gli assi delle rappresentazioni, ovvero le due variabili x e y, sono i dati utilizzati per fare il raggruppamento, quindi modulo e periodo o mese.

Tornando al caso studio, il plugin è stato implementato nel CRM del cliente a partire dal mese di ottobre, ciò nonostante, è stato comunque possibile risalire ai dati precedenti e grazie a questo il periodo considerato copre i mesi da giugno 2022 fino a dicembre 2022.

Successivamente sono stati presentati i risultati al cliente con le relative azioni consigliate, sia per rendere adeguato l'utilizzo delle sezioni meno sfruttate, che per migliorare quelle che presentano un'adoption in linea con le aspettative o anche superiore.

Infine, nei successivi tre mesi, ovvero gennaio febbraio e marzo 2023, è stato monitorato l'andamento dei grafici per verificare se le strategie migliorative abbiano sortito gli effetti desiderati.

In figura 4.4 è riportato il grafico che racchiude i record inseriti all'interno dei moduli principali di Aziende, Contatti, Opportunità, Chiamate, Riunioni e Lead nel periodo considerato.

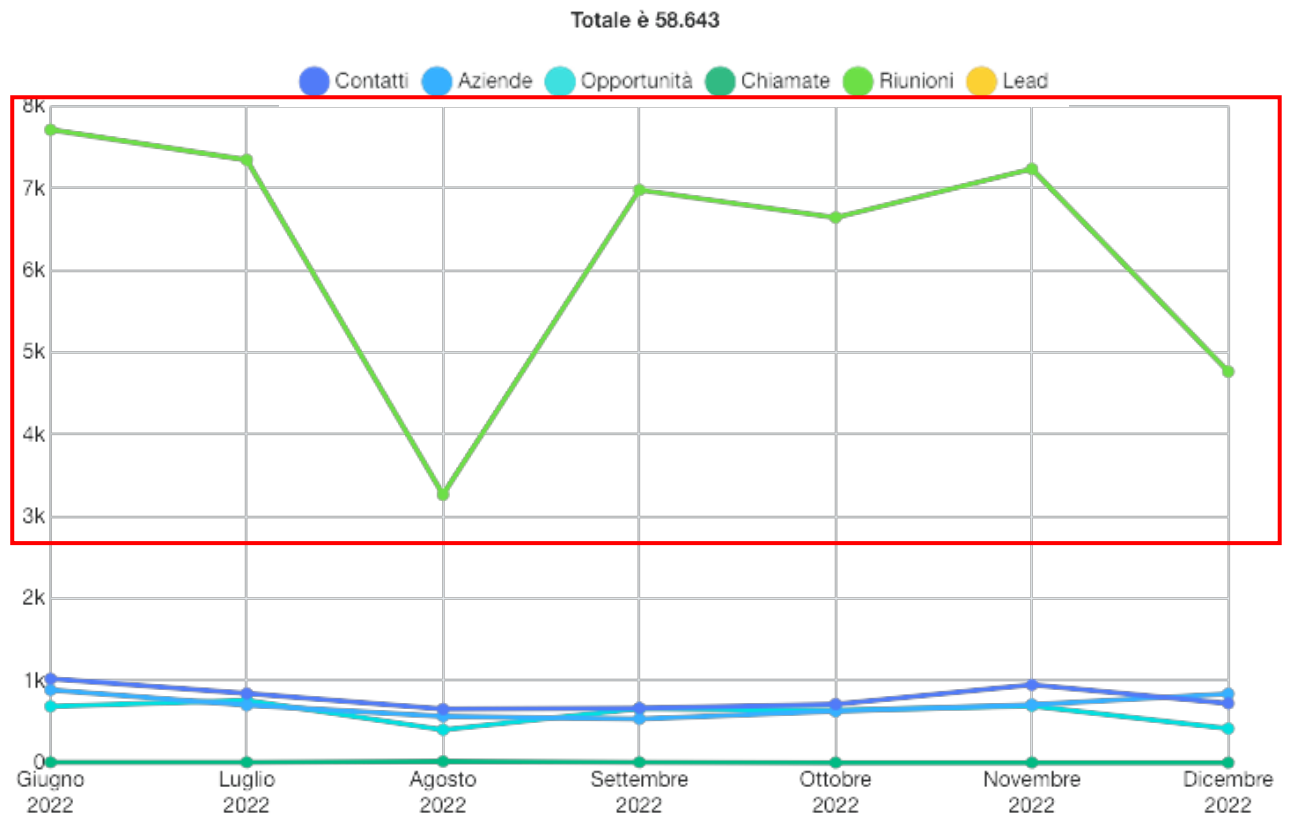


Figura 4.4 Grafico relativo ai record inseriti

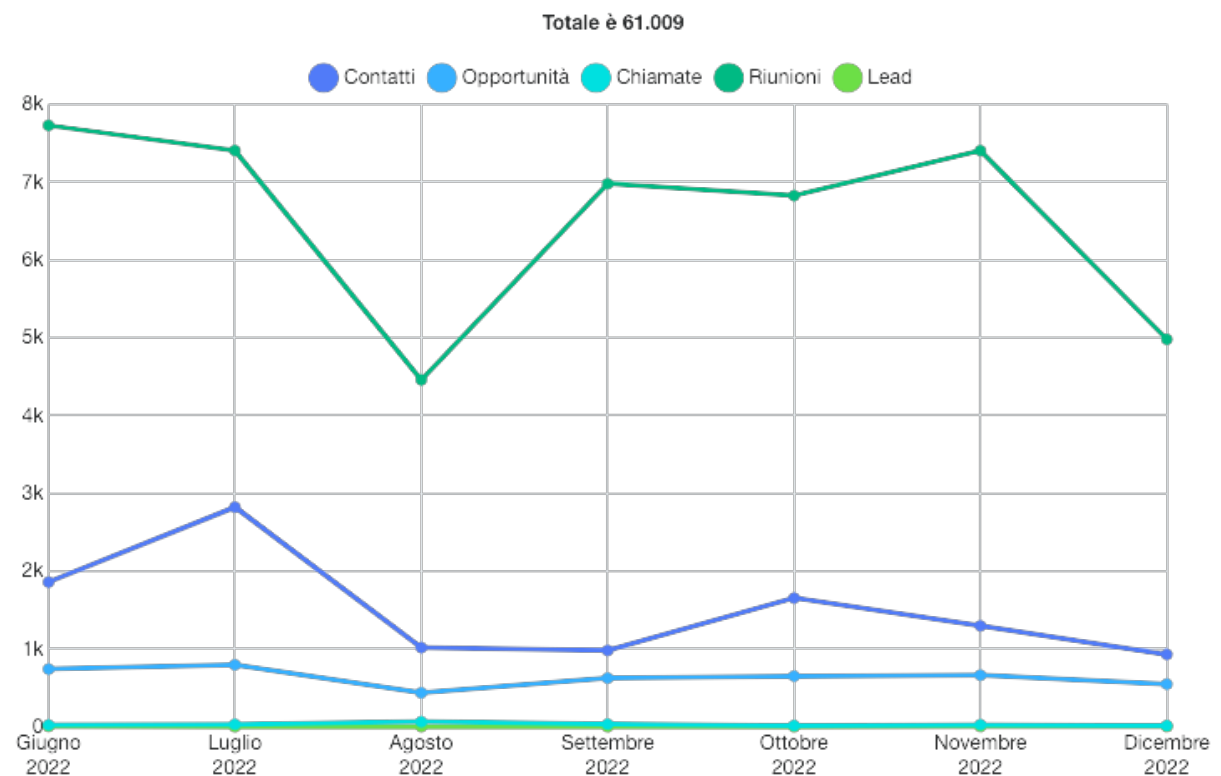


Figura 4.5 Grafico relativo ai record modificati escluso il modulo delle Aziende

Analizzando la rappresentazione grafica del primo kpi, è possibile definire subito tre livelli di adoption da parte del cliente:

- 1° Livello: l'utilizzo supera le aspettative
- 2° Livello: l'adoption è congrua rispetto alle funzionalità implementate
- 3° Livello: i moduli non vengono utilizzati

Nel caso studio riportato, i tre livelli sono facilmente riconoscibili, data l'evidente differenza tra una categoria e l'altra.

Nel primo livello è presente solamente il modulo delle Riunioni, utilizzato per pianificare i meeting sia con i clienti che tra i dipendenti dell'azienda e per mantenere uno storico dell'attività compiuta.

Mediamente in un mese vengono inseriti circa 6277 nuovi record, con un minimo di 3264 inserimenti nel mese di agosto - che, come prevedibile, coincide con la chiusura aziendale – e un massimo di 7711 nel mese di giugno, verisimilmente in corrispondenza della chiusura del periodo contabile.

Osservando anche il grafico relativo al secondo indicatore chiave (figura 4.5), ovvero quello che misura il numero di record aggiornati nello stesso periodo e per gli stessi moduli, si nota come l'andamento sia pressoché identico, a conferma del fatto che l'inserimento dei dati nel modulo delle riunioni avviene in modo regolare.

L'obiettivo in una situazione di questo tipo è dunque quello di ampliare le funzionalità del modulo, dato che, alla luce dei dati considerati, l'adoption risulta molto più che in linea con quanto prefissato.

In corrispondenza del secondo livello, sono invece presenti le sezioni del CRM inerenti alle Aziende, ai Contatti e alle Opportunità.

Per consentire una lettura più chiara dei dati legati all'inserimento, è stata eliminata la curva del primo livello e il risultato è la figura 4.6.

I tre i moduli mostrano un utilizzo congruo con le funzionalità implementate e un andamento mediamente costante, eccezion fatta per qualche sporadico picco di massimo o minimo.

Partendo dal modulo delle Aziende, la curva disegna una parabola rivolta verso l'alto, con il minimo pari a 534 record inseriti nel mese di settembre e il massimo uguale a 886 in corrispondenza del mese di giugno.

Sebbene ci sia una cospicua differenza tra questi due valori, l'andamento si può tuttavia definire costante poiché la discesa della curva si ha in prossimità del mese di chiusura dell'azienda, per poi aumentare di nuovo nel periodo successivo.

Si ricorda, inoltre, che il modulo delle Aziende contiene al suo interno le informazioni relative ai clienti, ai fornitori e più raramente anche ai competitor, quindi le cause del minimo in questo periodo possono anche derivare dal comportamento e dal ritardo nella risposta da parte di quest'ultimi.

Confrontando i risultati con quanto presente nel grafico del kpi relativo all'aggiornamento dei record (fig.4.7), l'unica differenza che si nota è un picco di massimo nel mese di agosto, in corrispondenza del quale risultano essere stati modificati circa 25053 record; poiché tale valore non è riscontrato nel grafico 4.6, può essere escluso un import massivo da qualche sistema periferico, sembrerebbe invece che sia stata fatta una sincronizzazione tra il CRM e il software gestionale per allineare i dati.

In questo caso l'ideale sarebbe portare il modulo nel range del primo livello, aumentandone l'impiego tramite l'implementazione di nuove funzionalità oppure di prodotti complementari che abbracciano questa sezione del CRM.

Discorso analogo può essere fatto per i Contatti, infatti l'andamento della curva segue quasi fedelmente quella delle Aziende, il che era prevedibile vista la stretta relazione che esiste tra i due moduli.

Infatti, se in quest'ultimo sono presenti i nomi delle aziende che figurano come clienti o i fornitori, nel primo vengono riportate tutte le persone fisiche ad esse collegate, che hanno un ruolo chiave e con le quali è necessario reazionarsi per raggiungere gli accordi di fornitura o di vendita.

L'ultimo modulo presente nel secondo livello è quello delle opportunità commerciali e presenta un andamento della curva leggermente diverso rispetto agli altri due casi.

Nonostante i valori siano circa uguali, l'inserimento delle opportunità rimane costante nei diversi mesi, ad eccezione dei due picchi di minimo riscontrati ad agosto e dicembre rispettivamente del valore di 400 e 415 record inseriti; anche qui, come già detto per i moduli precedenti, la causa sembrerebbe proprio essere il periodo di chiusura aziendale e dell'anno fiscale.

L'analisi delle opportunità commerciali permette anche di stabilire se il CRM viene utilizzato per gestire il processo di vendita di un'azienda e in che misura.

In questo modo diventa possibile apportare delle modifiche o implementare nuovi prodotti con l'obiettivo di migliorare non solo il singolo modulo ma anche il ruolo del sistema in ambito Sales.

Infine, rimangono i moduli dei Lead e delle Chiamate, appartenenti al terzo livello.

Per quest'ultimo gruppo, i grafici dei due kpi mostrano che non sono presenti record inseriti (fig. 4.6) o modificati all'interno del CRM (fig. 4.8) per il primo, mentre è da registrare qualche

azione d'inserimento e soprattutto di modifica per il secondo, ma si parla di valori tendenti allo zero.

L'interpretazione più semplice potrebbe essere che entrambe queste categorie di dati vengano gestite su altri strumenti affini al CRM - come il software gestionale - e per i quali non è stato previsto nessun flusso di scambio dati.

Vista la totale repulsione ad utilizzare i moduli analizzati, in situazioni come queste l'obiettivo principale è quello di educare prima il cliente alle principali funzionalità e i vantaggi che potrebbe avere sfruttando le due sezioni e solo dopo si potrà pensare di misurare il livello dell'adoption e di definire delle strategie per migliorarlo.



Figura 4.6 Grafico relativo ai record inseriti escluso il modulo delle Riunioni

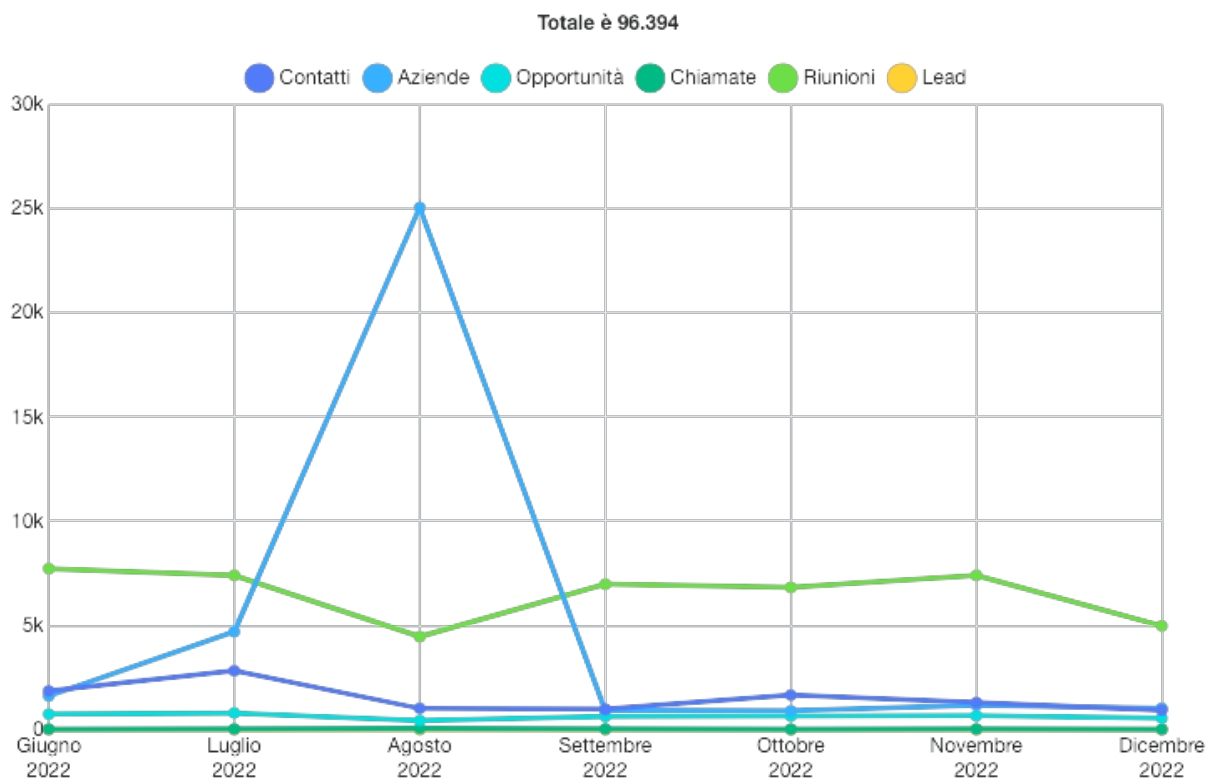


Figura 47 Grafico relativo ai record modificati escluso il modulo delle Riunioni

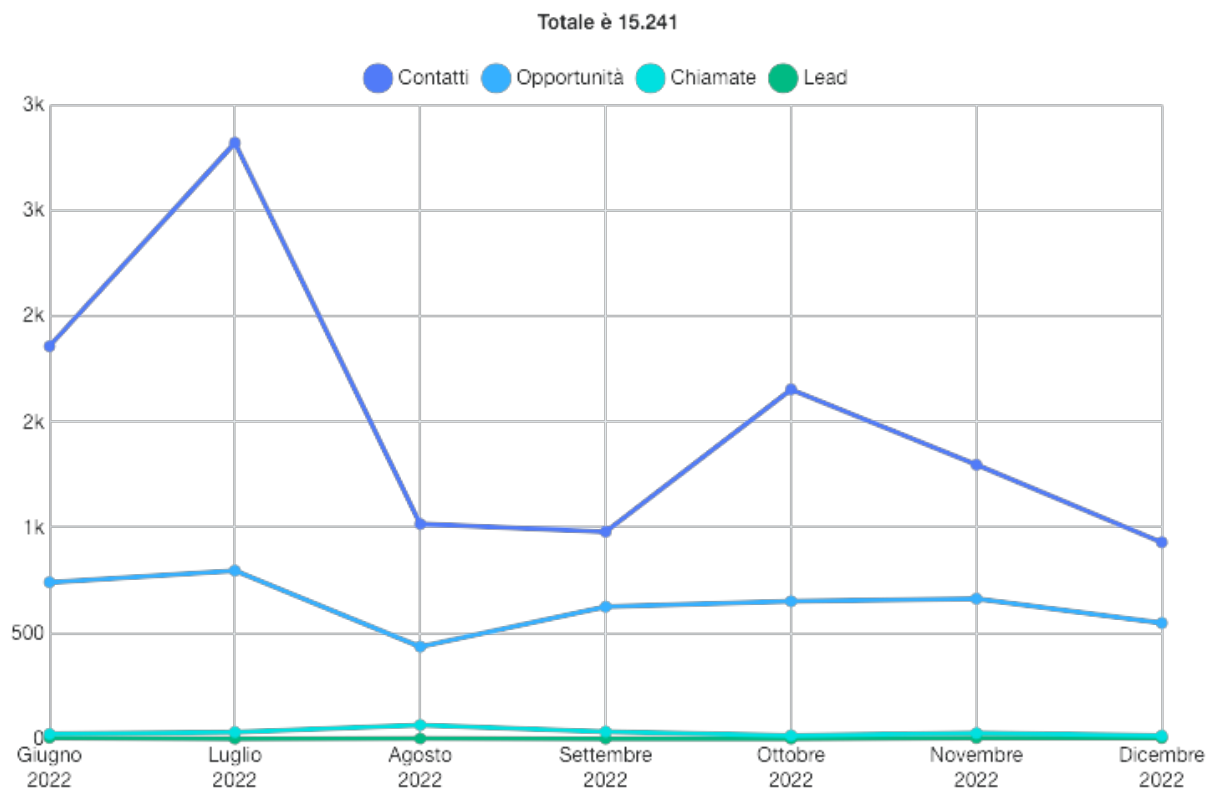


Figura 4.8 Grafico relativo ai record modificati esclusi i moduli delle Riunioni e della Aziende

4.4 Applicazione delle strategie migliorative

Dopo aver stabilito i diversi gradi di adoption ai quali appartengono i moduli osservati e definiti gli obiettivi per ciascuno di essi, non rimane altro che identificare le diverse azioni da compiere per favorire ulteriormente l'utilizzo del CRM.

Dato che introdurre dei miglioramenti in sezioni del CRM già correttamente utilizzate risulta più semplice e le probabilità di successo aumentano, verranno da prima presentate le strategie relativi ai moduli del primo livello per poi scendere man mano fino all'ultimo.

Dall'analisi dei kpi effettuata nel paragrafo precedente, è emerso che la parte più utilizzata è quella delle Riunioni, con un livello di adoption di gran lunga superiore rispetto agli altri moduli, che comunque presentano un'integrazione adeguata.

In questo caso, sfruttare ulteriormente le funzionalità disponibili è pressoché impossibile, quindi la proposta è:

- i. Integrare il CRM con il prodotto complementare Sugar Connect per favorire la sincronizzazione con il calendario lavorativo, il client e-mail utilizzato fuori dal CRM e tutte gli altri strumenti del così detto ufficio virtuale.

Tramite l'implementazione di questa soluzione, il cliente avrà a disposizione un unico canale per gestire, organizzare e pianificare qualsiasi tipo di meeting, il tempo dedicato all'inserimento dell'attività si ridurrà sensibilmente poiché ci sarà esclusivamente una vista unificata di tutti gli impegni calendarizzati e l'inserimento o la modifica delle riunioni potrà anche essere effettuate tramite altri applicativi come il client e-mail o i sistemi di chat.

Inoltre, questa integrazione potrebbe anche avere un effetto positivo sull'utilizzo del modulo dei Contatti, visto che Sugar Connect consente anche la sincronizzazione di tutti i contatti presenti nei diversi sistemi che vengono collegati.

Con la sezione delle Riunioni si chiude il primo livello e si passa dunque al secondo.

Per questa categoria saranno definite strategie relative ai possibili interventi con impatti però su diverse sezioni del CRM, visto il numero di moduli presenti e soprattutto le ampie possibilità di utilizzo che hanno.

Partendo dalle Opportunità, l'analisi dei kpi ha mostrato un utilizzo costante sia per l'inserimento che la modifica di nuovi record, con una media mensile di 607 dati gestiti.

Data l'importanza di questo modulo, che fornisce informazioni preliminari sull'andamento e l'efficacia delle diverse trattative commerciali, riuscire ad aumentarne l'adoption potrebbe avere un doppio effetto positivo per l'azienda: sia ampliare l'utilizzo del CRM che migliorare parte de processo di vendita.

L'obiettivo è fare in modo che gli utenti sfruttino al massimo la sezione delle opportunità, sia allo stato attuale che attraverso delle funzionalità aggiuntive, in modo da portare l'adoption fino al primo livello.

A tal proposito è stato consigliato di:

- ii. Integrare il CRM con Sugar Automate - detto anche Customer Journey – così da prendere i processi strutturati e ripetitivi, come potrebbe essere quello di vendita, dividerli in fasi e per ciascuna di esse definire degli standard di attività. L'obiettivo è creare un processo di business visuale e facile da seguire.

Grazie a Sugar Automate, sarà possibile velocizzare la gestione delle attività - quali visite presso il cliente, chiamate, meeting - previste all'interno di ogni fase e ridurre il tempo che intercorre tra i diversi step del processo.

Ciò che ci si aspetta è un aumento non tanto dei record inseriti, poiché potrebbe dipendere da fattori esterni al CRM come ad esempio l'efficacia del processo, quanto piuttosto di quelli aggiornati, indicando così una riduzione del tempo totale della trattativa commerciale.

Sugar Automate permette di dare visione delle attività di ciascuna fase per tutti i processi strutturati che difficilmente cambiano nel tempo, tra cui anche la conversione dei lead in prospect.

Alla luce di ciò, l'integrazione con tale prodotto potrebbe avere effetti positivi anche sui Lead, permettendo al cliente di approcciarsi per la prima volta al relativo modulo.

Un'altra sezione appartenente al secondo livello è quella delle Aziende, ovvero l'insieme di tutti i clienti e i fornitori con cui chi ha acquistato il CRM si relaziona.

Intervenire sul modulo principale non è sicuramente facile e le operazioni possibili possono essere molteplici, ma per il caso studio esaminato si porrà l'attenzione sull'ampliamento di informazioni aggiuntive, infatti la strategia prevede di:

- iii. Integrare il CRM con Sugar Hint al fine di visualizzare informazioni più dettagliate e precise in tempo reale sui vari clienti o fornitori, provenienti da fonti esterne quali social media o siti Web.

Inserendo questa soluzione tra i prodotti implementati, i clienti potranno verificare i dati che hanno raccolto o di cui sono in possesso e confrontarli con quelli derivanti da altri canali, inoltre è anche presente una sezione che racchiude tutte le ultime notizie relative all'azienda che si sta monitorando.

Un miglioramento di questo tipo consente non solo di disporre di dettagli più precisi, ma anche di ridurre notevolmente il tempo che ogni azienda impiega per fare i controlli preliminari su un nuovo cliente o fornitore, al fine di monitorare lo stato e le disponibilità economiche.

Si tratta di verifiche che diventano sempre più necessarie man mano che un'impresa aumenta le sue dimensioni, quindi necessarie per l'azienda del caso studio.

Sugar Hint permette il check sullo stato non solo sui nuovi clienti o fornitori, ma anche su quelli già presenti all'interno del sistema.

Inoltre, tale integrazione coinvolge anche i contatti e i lead, fornendo all'azienda le informazioni presenti nel WEB sulle varie figure chiave o sui nuovi potenziali clienti; per cui Sugar Hint potrebbe aumentare anche l'adozione del primo modulo e favorire l'utilizzo del secondo.

Terminate anche le strategie migliorative del secondo livello, rimangono da vedere quelle relative al terzo.

Si parla dei due moduli meno utilizzati all'interno del CRM, i cui relativi kpi hanno evidenziato valori tendenti allo zero.

L'obiettivo, come già detto, è sia quello di formare il cliente per favorire un primo approccio alle sezioni, che spingerlo all'utilizzo tramite l'implementazione di prodotti affini.

Partendo dal modulo delle Chiamate, per il quale si registra qualche attività, le azioni da compiere sono quindi:

- iv. Erogare sessioni di formazioni specifiche sull'utilizzo del modulo e rilasciare una demo dell'app mobile relativa alle funzionalità delle chiamate.
- v. Implementare Sugar Integrate per collegare il CRM al centralino aziendale e sfruttare così sia le chiamate in ingresso che quelle in uscita.

Il CRM può essere utilizzato anche da App mobile, però con un layout e delle funzionalità differenti rispetto al classico applicativo Web.

Alcuni moduli, come appunto le Chiamate, vengono per lo più sfruttati con quest'ultima modalità poiché più in linea con il loro utilizzo.

Detto ciò, oltre a dare evidenza dei vantaggi e del funzionamento della sezione, può essere efficace, in una situazione del genere, anche fornire al cliente un esempio dell'ambiente con cui si dovrà approcciare.

L'altra strategia prevede di favorire l'adozione tramite l'implementazione di Sugar integrate e collegare quindi il sistema al centralino aziendale.

Così facendo, il CRM verrebbe utilizzato anche per gestire le chiamate in ingresso e in uscita che le aziende fanno o ricevono dai vari attori con cui si relazionano.

Il centralino è un applicativo di cui tutte le aziende dispongono e serve per regolare l'elevato flusso di telefonate ed indirizzarle ai vari addetti, in questo modo si abbattano i tempi di attesa e si limano le code.

Collegare i due sistemi garantirebbe sicuramente l'adozione della parte relativa alle chiamate. L'ultimo modulo analizzato e per il quale sono state elaborate delle migliorie è quello dei Lead. Anche quest'ultimo è considerato uno dei moduli più importanti, quasi imprescindibile per ogni progetto e il fatto che nel caso studio analizzato non risulti nessun tipo di attività collegata, lascia pensare che la gestione dei potenziali clienti sia stata affidata ad un altro software. Ricordando anche la presenza di Sugar Market tra i prodotti implementati dal cliente, ovvero la soluzione di marketing automation, allora la probabilità di vedere il modulo dei Lead utilizzato attivamente diventano più alte.

Infatti, per favorirne l'introduzione all'adozione sono state formulate le seguenti strategie:

- vi. Erogare sessioni di formazione/analisi per spiegare l'importanza del funnel di vendita e chiarire le funzioni previste sia con il modulo dei Lead che tramite Sugar Market.
- vii. Implementare il plugin Advanced Report Dashlet dell'Adoption Pack per estrarre i grafici dai report e permettere la realizzazione del funnel di vendita

Un lead che si relaziona con l'azienda ed ottiene un feedback positivo, viene subito inserito nel processo delle opportunità di vendita, all'interno del quale si susseguono diverse fasi che prevedono prima la conversione in prospect, poi l'inizio di una trattativa commerciale vera e propria ed infine la chiusura positiva di quest'ultima.

Il passaggio del potenziale cliente da uno stato all'altro viene aggiornato di volta in volta e riportato all'interno del funnel di vendita presente nel CRM.

I vantaggi di sfruttare questa funzionalità sono molteplici e vanno dal monitoraggio più accurato sin dai primi step delle vendite fino alla possibilità di eseguire l'analisi sull'efficacia delle diverse attività.

Inoltre, grazie a Sugar Market, è possibile studiare, realizzare e pianificare comunicazioni marketing massive al fine di attirare l'attenzione di nuovi lead e provare ad inserirli nel database dell'azienda, quindi un utilizzo non appropriato di tale modulo è limitante non solo per la specifica sezione ma anche per gli altri prodotti implementati.

Quelle viste fino ad ora sono tutte strategie ricollegabili al cross-selling, c'è però un'ultima operazione consigliata che invece abbraccia l'up-selling e che richiede sicuramente più effort sia per la fase decisionale a carico del cliente che per la sua realizzazione, ovvero:

- viii. Migrare dal prodotto On-premise di Sugar Enterprise a quello in Cloud di Sugar Sell Premier.

L'analisi dei kpi ha evidenziato un'adozione dell'azienda più orientata alle funzionalità Sales e ai moduli ad esso collegati, per cui si potrebbe pensare di ampliare l'impiego del CRM per altri processi aziendali sempre rimanendo in quest'ambito.

La soluzione proposta precedentemente risponde a tale esigenza e prevede lo sviluppo di un prodotto che oltre a garantire la stessa struttura e le stesse peculiarità di quello attualmente utilizzato, presenta delle applicazioni aggiuntive a supporto della funzione delle Vendite.

Il vero vantaggio di mantenere Sugar Enterprise è legato all'alto livello di sviluppi customizzati consentiti, ma dall'analisi dell'azienda osservata non è emerso nessun utilizzo particolare del CRM tale da richiedere una personalizzazione ad hoc.

Quindi, ricorrere a Sugar Sell potrebbe essere vantaggiosa per l'azienda, soprattutto perché, tolti i benefici in ambito Sales già citati, passare da un prodotto On-premise ad uno Cloud, permette di ridurre sensibilmente i costi di gestione e manutenzione delle infrastrutture, che sono necessari per garantire il corretto funzionamento sia del CRM che di tutti i dispositivi relazionati.

Inoltre, in Sugar Sell Premier sono presenti anche i prodotti presentati nelle altre strategie e che avrebbero effetti decisamente positivi sull'adozione se integrati all'interno del CRM.

Dati alla mano, tutti i presupposti fanno pensare che il passaggio alla soluzione in Cloud di Sugar sia la scelta migliore, ma ci sono degli ostacoli da non sottovalutare legati sia ai tempi richiesti per ricreare l'ambiente all'interno dell'altro prodotto, renderlo operativo e trasmettere tutti i dati in esso contenuti, che ai costi necessari per una migrazione di tali dimensioni.

Per questo motivo l'ultima strategia presentata deve essere considerata a lungo termine, la cui decisione richiede riflessioni più approfondite rispetto all'implementazione di un prodotto complementare.

4.5 Misura dei risultati ottenuti

L'ultima fase del progetto prevede l'applicazione delle strategie elaborate ed il conseguente monitoraggio dei kpi per i successivi mesi, così da verificare che queste abbiano sortito gli effetti desiderati.

L'attuazione delle attività migliorative è avvenuta subito dopo la loro definizione, per questo motivo il periodo osservato comprende i mesi di gennaio, febbraio e marzo.

È bene sottolineare però che non tutte le operazioni consigliate sono state effettivamente seguite, sia per motivi economici, in quanto l'implementazione di nuovi prodotti richiede un esborso non trascurabile, sia perché non in linea con gli obiettivi e le priorità stabilite dal cliente.

Infatti, come è possibile vedere dai grafici dei kpi relativi ai record inseriti (figura 4.9) ed aggiornati (figura 4.10), sia il modulo dei Lead che quello delle Chiamate presentano gli stessi valori dei mesi precedenti, questo perché è stato deciso di scartare i possibili interventi che li riguardavano – proposte iv, v, vi, vii.

Bisogna tuttavia considerare che la messa in funzione di un nuovo modulo richiede molto più tempo rispetto all'integrazione di una nuova funzionalità, poiché è necessario prima formare il cliente su due aspetti importanti: i benefici che si possono ottenere da una nuova sezione del CRM e il suo funzionamento.

Strategie di questo tipo vengono quindi prese in considerazione solo se si è obbligati a farlo oppure se garantiscono vantaggi rilevanti.

Il primo miglioramento che invece è stato introdotto riguarda l'integrazione del CRM con Sugar Connect - proposta i - per ampliare le funzionalità delle chiamate ed aumentarne l'adozione.

Nei tre mesi successivi all'implementazione, si è subito registrato un aumento significativo dei record inseriti (figura 4.9), passando da una media di circa 6000 nuovi record a più di 6500 e con un nuovo punto di massimo pari a 8032, mai toccato prima.

Anche il grafico in figura 4.10 mostra un incremento dei record aggiornati, portandosi su valori decisamente più alti rispetto a quelli dei mesi precedenti.

Dalla rappresentazione di questi dati, si deduce che le attività compiute all'interno delle Riunioni siano aumentate notevolmente e che quindi le mansioni di tale sezione si siano allargate.

L'andamento dei kpi stabilisce chiaramente che la strategia di migliorare l'adozione del modulo tramite l'integrazione di Sugar Connect ha avuto il successo sperato e pertanto l'obiettivo è stato raggiunto.

La seconda operazione consigliata che il cliente ha deciso di seguire riguarda l'implementazione di Sugar Automate per migliorare l'efficienza delle attività che consentono di ottenere un ordine e velocizzare la durata delle trattative commerciali – proposta ii.

Riuscire a strutturare il processo di vendita sin dalle prime fasi, permette di aumentare il numero di opportunità in ingresso ma soprattutto di velocizzarne la gestione; in questo modo si avranno diversi vantaggi importanti, come un'accuratezza maggiore nelle previsioni di vendita e un aumento delle trattative commerciali che potrebbero generare delle vendite.

Il grafico sull'andamento dei nuovi record inseriti in figura 4.11 mostra una tendenza crescente nei tre mesi considerati, sebbene non siano presenti valori significativamente positivi; un comportamento del genere era prevedibile perché l'ingresso di nuove opportunità dipende da diversi fattori di più ampio spettro e soprattutto legati all'engagement di nuovi clienti.

Ciò che invece fornisce un riscontro più in linea che l'obiettivo prefissato è il numero di record aggiornati, infatti come si può vedere in figura 4.10 i valori nell'ultimo mese sono quasi triplicati, arrivando a toccare punte di circa 2500 aggiornamenti.

Questo verosimilmente indica che gli agenti di vendita ottengono in poco tempo una risposta dal potenziale cliente e quindi riescono ad aggiornarne in modo repentino le diverse opportunità che stanno trattando.

Il processo risulta dunque più efficace e la possibilità di strutturarlo ne aumenta la semplicità di esecuzione.

Anche in questo caso i valori dei due grafici confermano che la strategia ha soddisfatto le aspettative.

L'ultimo intervento migliorativo con impatti diretti sulle curve dei moduli è l'implementazione del prodotto Sugar Hint, tramite il quale è possibile ricavare un elevato numero di informazioni da diversi canali, per le Aziende e i Contatti.

Come detto anche nel paragrafo precedente, un'azienda di grandi dimensioni deve poter sempre verificare la tipologia di società con cui si relazione e raggiunge accordi, per tutelarsi da eventuali mancati adempimenti di pagamento o di fornitura.

Sugar Hint reperisce le diverse tipologie di dati, raccogliendole direttamente da siti Web e social network, e le mette a disposizione dell'azienda.

Grazie a questa integrazione, il tempo richiesto per verificare lo stato economico delle nuove aziende e dei relativi contatti si riduce notevolmente e di conseguenza aumenta il numero di nuovi inserimenti per entrambe le categorie.

Anche il numero di record aggiornati è destinato a salire, poiché sarà possibile effettuare nuovi tipi di analisi anche sui clienti e i fornitori già presenti all'interno del sistema.

Con riferimento al modulo delle Aziende, il grafico relativo al kpi dei record inseriti mostra un andamento crescente soprattutto per i mesi di febbraio e marzo, con il picco di 861 che si avvicina al massimo assoluto registrato in giugno.

Per quello che riguarda invece la curva degli aggiornamenti, si nota immediatamente l'aumento esponenziale, passando dai circa mille record aggiornati per quasi tutto il periodo considerato – tolto ovviamente il mese di agosto – ai 5100 di febbraio e ai 4100 di marzo.

Si potrebbe pensare che, come per il picco assoluto, questi valori sono dovuti all'attività di aggiornamento massivo che periodicamente viene fatto per allineare i dati, ma visti i valori circa uguali negli ultimi due mesi del periodo considerato, l'ipotesi in può essere subito scartata.

Discorso analogo può essere fatto per il modulo dei Contatti, per il quale l'andamento della curva dei nuovi record aggiunti è speculare a quello delle Aziende, con valori però più alti.

La rappresentazione legata all'aggiornamento dei contatti già esistenti invece non evidenzia un incremento paragonabile all'altro modulo, sebbene però si registra il valore massimo di 3100 record aggiornati nel mese di marzo ed un andamento chiaramente in salita.

Si può dunque dedurre che Sugar Hint ha permesso più di effettuare controlli più approfonditi sulle aziende e sui contatti già esistenti che non aiutare ad inserirne di nuovi; ad ogni modo l'obiettivo di aumentare l'adoption è stato raggiunto.

Con l'implementazione del prodotto d'intelligence sulle relazioni terminano le strategie migliorative proposte che sono state applicate e che hanno prodotto degli effetti positivi sull'adoption.

Rimane tuttavia un'ultima attività proposta ancora in sospeso che però differisce completamente da quelle già discusse per tempistiche e costi di realizzazione ed è la migrazione da Sugar Enterprise a Sugar Sell; infatti, l'applicazione di questa iniziativa deve essere trattata come un classico progetto di implementazione CRM, con le relative fasi e le modalità organizzative tipicamente adottate.

Quindi non ci sono attualmente le informazioni necessarie per stabilire se e quando verrà eseguita la strategia migliorativa, né tantomeno è dato sapere se produrrà gli effetti desiderati, è certo però che aumentando l'adoption dei moduli aumenterà anche il bisogno del cliente di implementare nuove funzionalità del CRM, così che prima o poi l'unica soluzione rimanente sarà migliorare l'intero software.

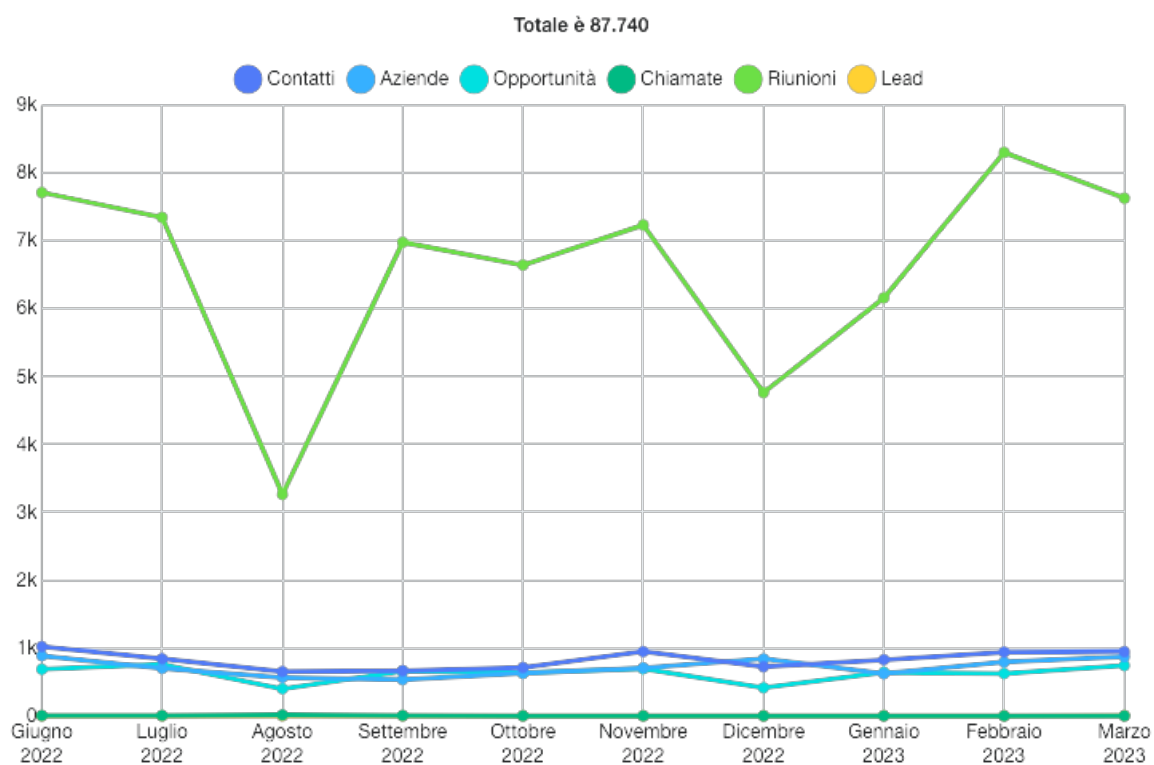


Figura 4. 9 Grafico relativo all'inserimento dei record

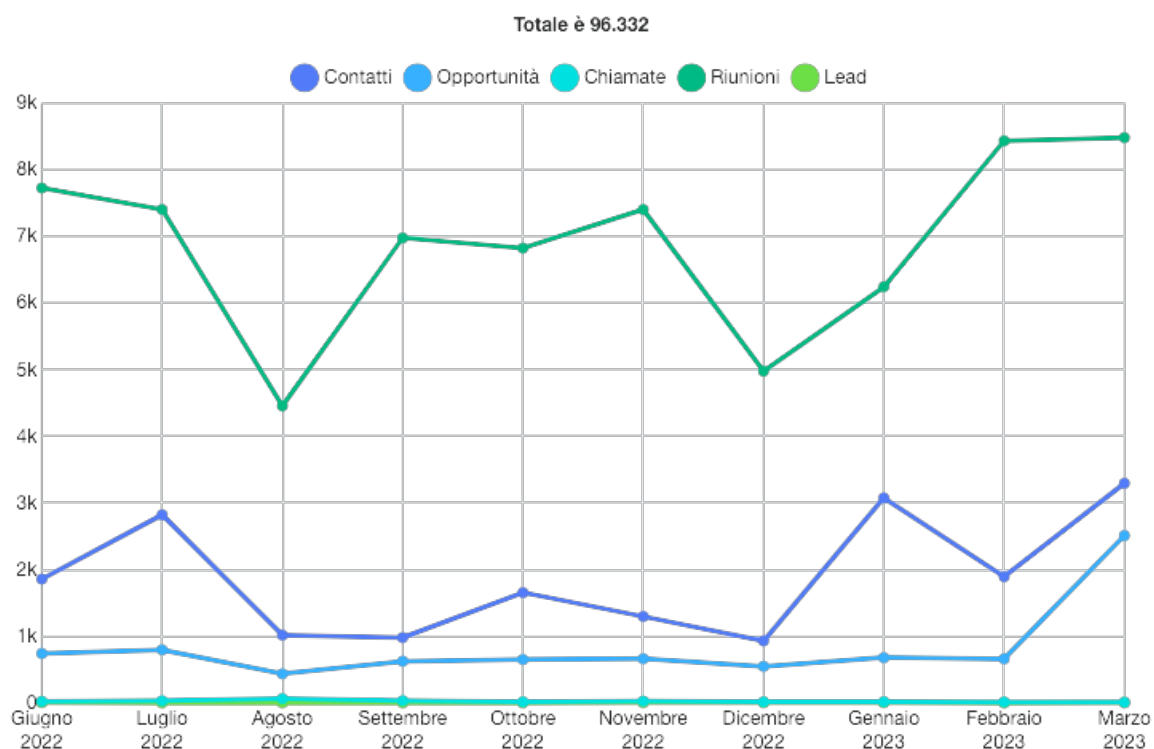


Figura 4. 10 Grafico relativo ai record modificati escluso il modulo delle Aziende

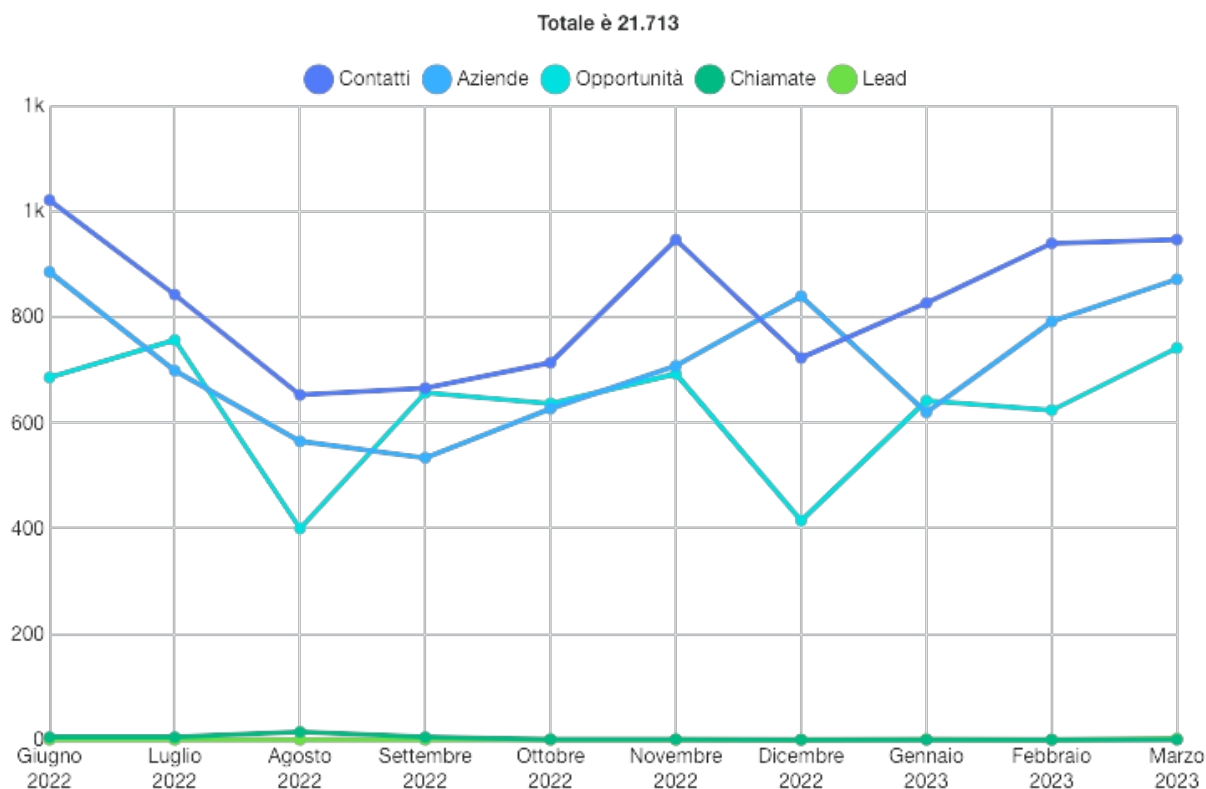


Figura 4. 11 Grafico relativo ai record inseriti escluso il modulo delle Riunioni

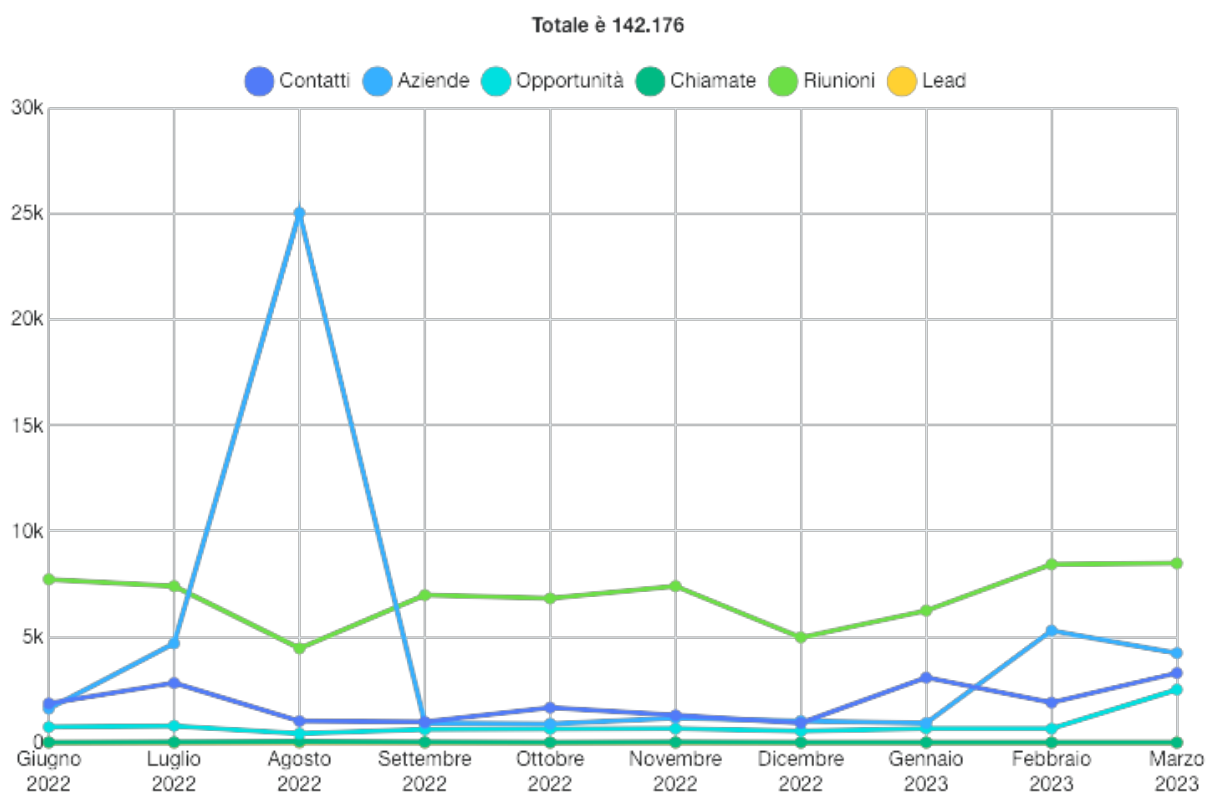


Figura 4. 12 Grafico relativo ai record modificati

4.6 Conclusioni

L'analisi dei risultati derivanti dall'applicazione delle strategie migliorative chiude il presente lavoro di tesi, svolto presso l'azienda di consulenza Opensymbol s.r.l, leader italiano nel settore dell'implementazione di soluzioni CRM e best Sugar partner.

Nel corso dei capitoli è stata evidenziato il ruolo che l'adoption dei clienti ricopre in un progetto d'implementazione e la sua importanza per il conseguimento del successo finale.

Infatti, non sono rari i casi in cui l'efficiente svolgimento dello sviluppo e la successiva realizzazione del CRM vengano poi vanificati da un utilizzo non all'altezza delle funzionalità introdotte.

Esistono delle best practice, relative al Change Management, a supporto di chi si appropria per la prima volta a nuovi sistemi che prevedono un radicale cambiamento nelle regolari mansioni lavorative all'interno dei processi aziendali.

Tuttavia, la corretta applicazione di questi comportamenti consigliati non sempre viene eseguita correttamente oppure viene vanificata dalla resistenza interna che si forma come conseguenza dell'implementazione del CRM.

La realizzazione del plug-in relativo alla User Adoption ha permesso di misurare empiricamente l'utilizzo del sistema e di monitorarne l'andamento, grazie all'analisi di dati provenienti dal CRM delle diverse aziende, relativi alle azioni più comuni da eseguire, ovvero l'inserimento e l'aggiornamento dei record.

Con il successivo calcolo dei KPI è stato poi possibile definire diversi livelli di adoption per tutte le sezioni del CRM, evidenziando sia le più sfruttate che quelle meno impiegate, e di elaborare delle proposte migliorative per ciascuna casistica.

Nello specifico, quest'ultime prevedono l'applicazione del cross-selling per i prodotti complementari di Sugar o di Opensymbol, cioè integrabili solo a sistemi già implementati, oppure dell'up-selling verso versioni di fascia superiore, e l'erogazione di sessioni aggiuntive di formazione ed analisi.

Il continuo monitoraggio degli indicatori chiave garantisce un rapido riscontro sull'efficacia delle azioni intraprese e permette di volta in volta di studiare nuove strategie da implementare. Vista l'ormai sempre più dilagante tendenza di realizzare prodotti modulari, con una struttura base alla quale aggiungere integrazioni aggiuntive, l'applicazione di strategie di vendita indirizzate ad incrementare le singole funzionalità con interventi mirati trova terreno fertile e permette a chi propone le soluzioni migliorative di ampliare il portafoglio di ogni singolo cliente.

Quindi il plug-in realizzato, oltre ad avere effetti sull'adozione delle diverse sezioni del CRM, permette anche di applicare delle strategie di vendita che portano benefici sia al cliente che al fornitore.

Il caso studio, relativo alla cartiera veneta, ha dato un'ulteriore dimostrazione di quanto detto: infatti dall'analisi dei KPI effettuata su ciascun modulo osservato, sono subito emerse differenti operazioni consigliate e tra tutte, quelle che sono state effettivamente applicate prevedevano l'integrazione di prodotti aggiuntivi che vanno a migliorare solo una determinata funzionalità del CRM. L'efficacia degli interventi eseguiti è stata poi verificata attraverso il calcolo dei KPI nei mesi successivi alla loro applicazione e i risultati hanno sortito gli effetti desiderati per tutti i casi analizzati.

Con l'avvento dei prodotti modulari e una sempre maggiore attenzione al Continuous Improvement, i consumatori sono più orientati ad acquistare beni con una struttura base alla quale andare ad integrare di volta in volta nuove funzionalità, che sappiano rispondere ad ogni tipo di bisogno.

Per questo motivo, i prossimi step del plug-in saranno quelli di aumentare il numero di moduli su cui effettuare l'analisi e di conseguenza ampliare il perimetro delle strategie migliorative, insistendo in particolar modo su quelle legate all'up-selling e al cross-selling.

BIBLIOGRAFIA:

Bernardo, L., Ribeiro, L., Oliveira, J., & Caetano, A. (2020). Benefits of Prince2 methodology in the management of internationalization projects. *Journal of Business Research*, 118, 432-442.

Bowman, D., & Narayandas, D. (2004). Linking customer management effort to customer profitability in business markets. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 433-447.

Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business process management Journal*, 9(5), 592-602.

Dong, S. (2012). Decision execution mechanisms of IT governance: The CRM case. *International Journal of Information Management*, 32(2), 147-157.

Foss, N. J., Nell, P. C., & Ritter, T. (2020). The theory of the firm meets Prince2: A contingency approach to project organization. *Academy of Management Review*, 45(3), 585-606.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.

Montgomery, C., Moore, M., & Sengupta, S. (2018). Agile methodologies: a comparative study. *International Journal of Information Management*, 39, 80-89. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.003.

Newell, F. (2000). *Loyalty.com: Customer relationship management in the new era of Internet marketing* (Vol. 577). New York: McGraw-Hill.

Newell, F. (2000), *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.

Olateju, B. I., Aliu, O. A., Adejumo, A. A., & Adeleke, O. E. (2020). Application of Prince2 methodology in project management: A literature review. *International Journal of Project Management*, 38(4), 160-172.

Payton, F. C., & Zahay, D. (2003). Understanding why marketing does not use the corporate data warehouse for CRM applications. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10, 315-326.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (6th ed.)*. Newtown Square, PA: Author.

Royce, W. W. (1970). Managing the Development of Large Software Systems. In *Proceedings of IEEE WESCON* (pp. 1-9). IEEE.

Salado, J. C., Escudero, C., & Porrua, A. (2018). Methodologies for project management in the public sector: A comparison of Prince2 and PMBOK. *Journal of Management and Governance*, 22(1), 179-206.

SugarCRM (2021). *SugarCRM 11.0 User Guide (Guida online)*.

Thompson, E., & Sarner, A. (2009). Key issues for CRM strategy and implementation. *Gartner Research Report Series*.

Veyhl, U., & Wilkinson, J. (2010). Implementation Problems with Customer Relationship Management Programs: a Case Study, ANZAM - Australian and New Zealand Academy of Management Conference.

SITOGRAFIA:

<https://www.digital4.biz/executive/innovation-management/agile-lean-startup-e-design-thinking-adottare-le-metodologie-non-basta-cosa-insegna-lesperienza/>

<https://www.mbaknol.com/project-management/prince2-methodology-in-project-management/>

<https://docs.labkey.io/9.3.%20API%20LabKey/>

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

<https://www.fiverr.com/gigs/python-api>