UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

DIPARTIMENTO DI MATEMATICA "TULLIO LEVI-CIVITA"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"DIGITALIZZAZIONE E CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT NELLE PMI ITALIANE: IMPATTI SULL'EFFICIENZA OPERATIVA ED EVIDENZE EMPIRICHE DAL NORD EST"

RELATORE:

PROF./SSA GIORGIA CALLEGARO

LAUREANDA: MARIAGRAZIA GUMIERO

MATRICOLA N. 2103148

ANNO ACCADEMICO 2025/26

Dichiaro in conformità con le linee guida di Ateneo "Linee guida per l'impiego degli strumenti di IA generativa nella didattica e nella redazione delle tesi di laurea e di dottorato" (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf) di:

di NON aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity) per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura della mia prova finale;

- ✓ di aver usufruito di tecnologie di intelligenza artificiale generativa (ad esempio ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) per:
  - ✓ Revisione della letteratura: utilizzo per identificare articoli scientifici pertinenti, generare stringhe di ricerca e organizzare la bibliografia. Tutti i riferimenti sono stati successivamente verificati attraverso database accademici tradizionali (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
  - ✓ Analisi linguistica e revisione testuale: correzione grammaticale, ortografica e stilistica del testo. Il contenuto concettuale, i ragionamenti e le argomentazioni rimangono interamente frutto del mio lavoro.
  - ✓ Strutturazione del lavoro: supporto nella definizione della struttura iniziale del lavoro e nell'organizzazione dello stesso.
  - ✓ Traduzione: assistenza nella traduzione di testi per consultazione di fonti in lingua straniera.
  - ✓ Analisi dei dati: supporto nella generazione o verifica di codice per l'elaborazione statistica/analisi dati. Tutti i risultati sono stati verificati e validati autonomamente.
  - ✓ Formattazione: assistenza nella formattazione della bibliografia, tabelle, o altri elementi grafici secondo le norme editoriali richieste.

  Altro:
  _____

Il/La sottoscritto/a dichiara inoltre che:

L'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale è stato coadiuvante e non sostitutivo delle proprie competenze;
Tutto il ragionamento critico, l'interpretazione dei risultati, le conclusioni e le argomentazioni presenti nella tesi sono frutto del proprio lavoro intellettuale indipendente;
Tutti i contenuti generati dall' intelligenza artificiale sono stati attentamente verificati, rivisti e rielaborati;
Si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro presentato.

Firma

Mariagrazia Gumiero

I hereby declare, in accordance with the University Guidelines "Guidelines for the Use of Generative AI Tools in Teaching and in the Drafting of Bachelor's and Doctoral Theses" (https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/2025/LineeGuidaImpiegoAI_Unipd_ITA_rev20251128.pdf), that:

I have NOT made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) to support any aspects of the research and writing of my final thesis;

- ✓ I have made use of generative artificial intelligence technologies (e.g., ChatGPT, Claude, Perplexity, Copilot) for the following purposes:
  - ✓ Literature review: use to identify relevant scientific articles, generate search strings, and organize the bibliography. All references were subsequently verified through traditional academic databases (WoS, Scopus, PubMed, Google Scholar).
  - ✓ Linguistic analysis and textual revision: grammatical, spelling, and stylistic correction of the text. The conceptual content, reasoning, and arguments remain entirely the result of my own work.
  - ✓ Structuring of the work: support in defining the initial structure of the thesis and in organizing its contents.
  - ✓ Translation: assistance in translating texts for consultation of sources in foreign languages.
  - ✓ Data analysis: support in generating or verifying code for statistical processing/data analysis. All results were independently verified and validated.
  - ✓ Formatting: assistance in formatting the bibliography, tables, or other graphical elements according to the required editorial standards.

Other: _____

The undersigned further declares that:
The use of artificial intelligence tools was supportive and not a substitute for their own skills and competencies;
All critical reasoning, interpretation of results, conclusions, and arguments presented in the thesis are the result of their own independent intellectual work;
All content generated by artificial intelligence was carefully verified, reviewed, and reworked;
Full responsibility is assumed for the quality, accuracy, and scientific integrity of the work presented.

Signature

Mariagrazia Gumiero

INDICE

1. DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE 5

1.1 Storia dell'organizzazione 5

1.2 Principali dati dell'organizzazione 5

1. 3 Struttura organizzativa 6

2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO 7

3. DESCRIZIONE DELLO STAGE 9

4. APPROFONDIMENTO TEMATICO 10

4.1 Introduzione 10

4.2 La digitalizzazione nelle PMI 10

4.3 Customer relationship management e marketing automation 10

4.4 Impatti attesi 11

4.5 Evidenze empiriche e condizioni di successo 12

4.6 Focus sulle PMI italiane e sul nord-est 13

4.7 Discussione critica 14

BIBLIOGRAFIA 15

CAPITOLI 1-3 15

CAPITOLO 4 16

1. DESCRIZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

1.1 Storia dell'organizzazione

Liquid Diamond S.r.l. è una società di consulenza e comunicazione con sede a Padova, fondata nel 2002 su iniziativa di Samuel Gentile, professionista attivo nel settore del marketing strategico e del branding (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-d). Nel corso del tempo l'organizzazione ha ampliato la propria offerta, sviluppando servizi di consulenza strategica, branding e comunicazione rivolti alle imprese (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b).
La storia dell'organizzazione è quindi leggibile come l'evoluzione di un soggetto consulenziale che mette al centro missione, visione e identità di marca, considerandole strumenti strategici per orientare la comunicazione aziendale (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b). In questa prospettiva, la narrazione proposta dall'azienda insiste sulla relazione tra ascolto del cliente, analisi del mercato e definizione di un posizionamento distintivo (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

Nel corso della propria attività, l'azienda ha collaborato con numerose imprese, principalmente localizzate nel Nord-Est italiano, per un totale di oltre 300 progetti in ambito di comunicazione e consulenza strategica (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a). Tale percorso ha contribuito al consolidamento del posizionamento dell'organizzazione come partner consulenziale per piccole e medie imprese, con particolare attenzione alle attività di branding e comunicazione integrata.

1.2 Principali dati dell'organizzazione

Liquid Diamond S.r.l. è una PMI che dal 2019 al 2024 registra un fatturato medio di circa 155,90 mila euro (Report Aziende, n.d.). La sede legale e operativa è situata in via Gattamelata 21 a Padova (Ufficio Camerale, 2026; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a). Tale localizzazione colloca l'azienda all'interno di uno dei principali poli economici del Veneto, regione caratterizzata da una diffusa presenza di piccole e medie imprese.

Il numero e costo del personale è in calo dal 2019 (Report Aziende, n.d.), con attualmente 3 dipendenti (Ufficio Camerale, 2026). Tale configurazione riflette una precisa scelta di specializzazione, orientata al principio di essere "bravi in poche cose" per garantire un'elevata qualità del servizio (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b). Accanto alla componente interna, l'organizzazione si avvale di una rete strutturata di partner esterni, che operano come estensioni funzionali del team. Questa modalità organizzativa consente di integrare competenze altamente specializzate in base ai progetti, riducendo la rigidità tipica delle strutture aziendali più verticalizzate e migliorando la capacità di risposta alle esigenze progettuali (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b).

Un ulteriore elemento caratterizzante dell'impresa riguarda la produzione e diffusione di contenuti orientati alla cultura del branding e della comunicazione. In particolare, Liquid Diamond promuove iniziative quali il podcast "Valore di Marca", la newsletter "Inneschi" e la collana editoriale "I Quaderni di Liquid Diamond", strumenti attraverso i quali contribuisce alla divulgazione di temi legati al marketing, alla costruzione della marca e alla comunicazione d'impresa (Liquid Diamond, n.d.-a).

1. 3 Struttura organizzativa

L'assetto organizzativo di Liquid Diamond si fonda su un modello collaborativo e orizzontale, orientato alla valorizzazione delle competenze individuali e alla costruzione di processi di lavoro integrati tra le diverse professionalità presenti all'interno dell'agenzia (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

La direzione strategica dell'organizzazione è affidata al fondatore Samuel Gentile, che ricopre il ruolo di Brand Master e coordina lo sviluppo della visione aziendale, supervisionando le attività di branding e i principali processi decisionali (Gentile, n.d.; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-e).

La struttura operativa è articolata in diverse aree funzionali che operano in maniera sinergica. In particolare, l'area di progettazione grafica e digital design si occupa della traduzione visiva delle strategie di comunicazione e della realizzazione degli elementi creativi destinati ai diversi canali digitali. Parallelamente, la funzione di redazione creativa contribuisce alla definizione dei contenuti testuali e dei manifesti valoriali che caratterizzano l'identità dei brand seguiti dall'agenzia. A supporto di tali attività opera inoltre la funzione di strategia e management, guidata dal fondatore, che coordina e supervisiona i progetti in tutte le loro fasi, contribuendo alla definizione del posizionamento strategico dei brand e all'integrazione delle diverse competenze coinvolte nei processi di comunicazione (Gentile, n.d.; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-e).

Un elemento distintivo del modello organizzativo di Liquid Diamond riguarda il rapporto con la clientela. L'agenzia adotta infatti un approccio relazionale che riduce il ricorso alle tradizionali figure di intermediazione commerciale, favorendo un'interazione diretta tra il team di progetto e l'imprenditore cliente (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c). Tale impostazione consente ai professionisti dell'agenzia di integrarsi nei processi aziendali dei partner, operando come un'estensione interna dell'organizzazione stessa e contribuendo allo sviluppo di soluzioni strettamente coerenti con gli obiettivi strategici e di business dell'impresa cliente (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-b; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

2. ANALISI DEL CONTESTO COMPETITIVO

Liquid Diamond opera nel settore delle agenzie di marketing e comunicazione, rivolgendosi principalmente alle imprese produttive del Nord Est italiano. (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a).

Per analizzare il contesto competitivo nel quale l'azienda opera è possibile applicare il modello delle cinque forze di Porter, considerando la rivalità tra concorrenti esistenti, la minaccia di nuovi entranti, il potere contrattuale dei clienti, il potere dei fornitori e la presenza di servizi sostitutivi.

La rivalità competitiva risulta elevata. Nel territorio veneto operano numerose agenzie che offrono servizi di marketing, branding e comunicazione, tra cui Quamm, Hub Media Group, Ruen, Digital Venice e Superfly Lab (Quamm, n.d.; Hub Media Group, n.d.; Ruen, n.d.; Digital Venice, n.d.; Superfly Lab, n.d.). A queste si aggiungono operatori nazionali di dimensioni maggiori, come Webranking e Armando Testa. Webranking si presenta come la più grande agenzia digitale italiana, con circa 260 consulenti e attività rivolte a mercati nazionali e internazionali (Webranking, 2026). Armando Testa rappresenta invece uno dei principali gruppi italiani della comunicazione, attivo in molteplici ambiti della comunicazione integrata (Armando Testa, n.d.; Clutch, 2026). La presenza di concorrenti locali e nazionali rende il settore particolarmente competitivo e caratterizzato da un'elevata varietà di offerte.

In tale contesto, Liquid Diamond sembra perseguire una strategia di differenziazione. L'agenzia non pone l'attenzione sulla semplice erogazione di servizi di comunicazione, ma sullo sviluppo di percorsi di posizionamento strategico e costruzione dell'identità di marca. Inoltre, il sito aziendale evidenzia un metodo basato su processi strutturati, trasferimento di conoscenza e affiancamento continuativo al cliente (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a). La differenziazione è ulteriormente supportata dalla presenza di numerosi casi studio appartenenti a settori differenti, che comprendono aziende industriali, realtà della formazione, studi professionali e organizzazioni del territorio (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

La minaccia di nuovi entranti appare significativa. L'avvio di un'attività di consulenza nel marketing e nella comunicazione non richiede necessariamente investimenti elevati in infrastrutture fisiche. Tuttavia, la capacità di costruire una reputazione consolidata, sviluppare competenze specialistiche e ottenere referenze rappresenta una barriera rilevante all'ingresso. In questo senso, l'esperienza maturata da Liquid Diamond nel corso della propria attività e il portafoglio di progetti pubblicamente presentati sul sito costituiscono elementi che possono ridurre il rischio derivante dall'ingresso di nuovi operatori (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

Per quanto riguarda il potere contrattuale dei clienti, esso risulta relativamente elevato. Le imprese che ricercano servizi di marketing possono infatti scegliere tra numerose agenzie presenti sia a livello locale sia nazionale. Tale disponibilità di alternative aumenta la capacità negoziale della domanda. Allo stesso tempo, molte attività svolte da Liquid Diamond riguardano la definizione dell'identità aziendale, della strategia di mercato e del posizionamento competitivo, aspetti che richiedono una profonda conoscenza dell'organizzazione cliente e favoriscono la creazione di relazioni continuative nel tempo (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a).

Il potere contrattuale dei fornitori appare invece più contenuto. Le principali risorse utilizzate da un'agenzia di marketing sono rappresentate dalle competenze professionali, dagli strumenti digitali e dalle piattaforme tecnologiche necessarie per la realizzazione delle attività operative. Sebbene tali risorse siano essenziali, il mercato offre una pluralità di soluzioni alternative, riducendo la dipendenza da singoli fornitori.

Infine, una crescente minaccia proviene dai servizi sostitutivi. Secondo Davenport et al. (2020), l'intelligenza artificiale è destinata a trasformare in modo significativo le attività di marketing, automatizzando processi di raccolta dati, personalizzazione dei contenuti, produzione di testi e supporto alle decisioni. L'evoluzione degli strumenti di intelligenza artificiale consente inoltre alle imprese di svolgere internamente alcune attività operative che in passato richiedevano necessariamente il supporto di un'agenzia specializzata (Davenport et al., 2020). Sebbene tali tecnologie non sostituiscano completamente le competenze strategiche e relazionali delle agenzie di marketing, esse rappresentano una potenziale fonte di pressione competitiva, soprattutto nelle attività a minor valore aggiunto (Davenport et al., 2020).

Nel complesso, il contesto competitivo di Liquid Diamond appare caratterizzato da un'elevata intensità concorrenziale e da una crescente evoluzione tecnologica. In questo scenario, il posizionamento basato sulla strategia, sul metodo di lavoro e sulla costruzione dell'identità di marca rappresenta un elemento distintivo che consente all'agenzia di differenziarsi rispetto a molti concorrenti focalizzati prevalentemente sull'erogazione di singoli servizi di comunicazione (Liquid Diamond S.r.l., n.d.-a; Liquid Diamond S.r.l., n.d.-c).

3. DESCRIZIONE DELLO STAGE

Lo stage è stato svolto presso l'agenzia di marketing Liquid Diamond nel ruolo di Stagista di Marketing Operativo, nell'ambito del marketing digitale. L'attività si è svolta sotto la supervisione diretta del fondatore e titolare dell'agenzia e si è inserita in un contesto di lavoro collaborativo, caratterizzato da confronto continuo con il team interno, riunioni periodiche e scambio costante di feedback.

Lo scopo dello stage è stato quello di acquisire competenze pratiche nel marketing digitale, comprendere le dinamiche operative di un'agenzia e sviluppare capacità nell'utilizzo di strumenti professionali legati alla gestione dei social media, al customer relationship management (CRM) e all'intelligenza artificiale, osservando e applicando processi di lavoro strutturati e replicabili.

Le principali attività svolte hanno riguardato la gestione dei canali social (Instagram, Facebook e TikTok) di uno dei clienti aziendali, ossia un ristorante recentemente aperto ("Aguaquemada"). In particolare contribuendo alla pianificazione editoriale, alla creazione dei contenuti e alla definizione del calendario pubblicitario. Parallelamente è stata utilizzata la piattaforma di CRM "Pienissimo PRO" per attività di segmentazione della clientela, analisi dei comportamenti degli utenti e realizzazione di campagne newsletter, scrivendo testi e progettando comunicazioni promozionali.

Un'ulteriore area di attività ha riguardato la produzione di contenuti per il blog dell'agenzia stessa, con articoli relativi a progetti interni e allo sviluppo di un nuovo prodotto destinato al mercato B2B, contribuendo anche alla costruzione della relativa landing page. A ciò si sono aggiunte attività di supporto alla promozione online, come la creazione di contenuti per i social aziendali.

Nel corso dello stage sono inoltre stati utilizzati diversi strumenti di intelligenza artificiale e digital content creation, tra cui ChatGPT, Perplexity, NotebookLM, Gemini, Claude, Canva e CapCut, a supporto della produzione di testi, immagini e contenuti multimediali. Si è svolto anche uno shooting fotografico, per cui è stato necessario aiutare nella realizzazione degli scatti e nella selezione del materiale finale.

Le responsabilità assegnate hanno riguardato principalmente l'esecuzione operativa delle attività di marketing e il supporto alla produzione dei contenuti digitali. Lo stage ha infine permesso di sviluppare competenze in social media management, CRM marketing, copywriting e utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale, oltre a rafforzare capacità trasversali come il lavoro in team, l'adattabilità operativa e la comunicazione efficace in un contesto professionale strutturato.

4. APPROFONDIMENTO TEMATICO

Digitalizzazione e Customer Relationship Management nelle PMI italiane: impatti sull'efficienza operativa ed evidenze empiriche dal Nord-Est

4.1 Introduzione

Nel corso dell'ultimo decennio, la trasformazione digitale ha assunto un ruolo centrale nelle strategie competitive delle imprese, ridefinendone l'intera struttura. In questo quadro, il marketing smette di essere una funzione accessoria e diventa un elemento informativo e strategico capace di guidare le decisioni aziendali (Cioppi et al., 2023).

Le piccole e medie imprese (PMI) italiane rappresentano la struttura portante del sistema produttivo nazionale, contribuendo in misura determinante al fatturato, al valore aggiunto e all'occupazione del Paese (Compagno et al., 2023; ISTAT, 2025). Eppure, queste imprese presentano alcune criticità ricorrenti nella gestione della relazione con il cliente. La conoscenza di quest'ultimo è spesso non formalizzata, le decisioni sono prese in modo accentrato e basato sull'intuito imprenditoriale piuttosto che sull'analisi sistematica dei dati, e le informazioni restano disperse senza una visione unitaria (Zifaro, 2010). Questi limiti strutturali rendono le PMI vulnerabili in un contesto competitivo sempre più orientato alla personalizzazione dell'offerta e alla fidelizzazione della clientela.

Da tali premesse nasce la domanda centrale di questa ricerca: in che modo la digitalizzazione e l'adozione di sistemi di customer relationship management (CRM) può contribuire al miglioramento dell'efficienza operativa e delle performance commerciali delle PMI italiane?

4.2 La digitalizzazione nelle PMI

Il CRM si inserisce nel più ampio processo di trasformazione digitale delle PMI. Come sottolineano Compagno et al. (2023), questo processo non riguarda esclusivamente l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici, ma implica una riorganizzazione delle risorse umane, dei processi e dei modelli di business in chiave digitale. La capacità delle imprese di trarre vantaggio dalla digitalizzazione dipende quindi dalla disponibilità di competenze interne e da una cultura organizzativa orientata al cambiamento (Compagno et al., 2023). Le motivazioni che spingono le PMI in questa direzione sono molteplici: incremento della competitività, internazionalizzazione e riduzione dei costi operativi (Matarazzo et al., 2020), a cui si aggiungono la necessità di velocità decisionale e resilienza organizzativa (Peperoni, 2023).

4.3 Customer relationship management e marketing automation

Il Customer Relationship Management non è semplicemente un software, ma una strategia orientata alla gestione dell'intero ciclo di vita del cliente, secondo una logica customer-centric (Mauceri, 2018; Zifaro, 2010). Uno degli apporti più concreti per le PMI riguarda la centralizzazione dei dati: Quando le informazioni sul cliente sono disperse tra funzioni diverse

e non aggiornate, il CRM costruisce un database unico e integrato (Zifaro, 2010; Mauceri, 2018).

Mauceri (2018) distingue quattro dimensioni dello strumento:

1. CRM strategico: identifica i segmenti di clientele più profittevoli;
2. CRM operativo: automatizza i processi di front office, marketing e vendite;
3. CRM analitico: trasforma i dati raccolti in conoscenza decisionale attraverso software di business intelligence[1];
4. CRM collaborativo: facilita lo scambio informativo con i partner.

Dal punto di vista teorico, queste dimensioni possono essere inquadrate nella Resource Based View[2], per cui i dati sui clienti accumulati nel tempo e la capacità di analizzarli diventano risorse difficilmente imitabili dai concorrenti, generando un vantaggio competitivo durevole particolarmente rilevante per le PMI, che fondano la propria competitività sulla prossimità al cliente (rielaborazione da Zifaro, 2010; Mauceri, 2018).

Se il CRM costituisce il sistema di raccolta e organizzazione dei dati, il marketing automation ne rappresenta il braccio operativo. Attraverso l'automazione quei dati si traducono in comunicazioni personalizzate lungo l'intero customer journey. Quest'ultimo si configura come un'esperienza in cui il cliente entra in contatto con l'impresa attraverso sito web, email, social media, customer service, i quali devono essere integrati in modo coerente (Cioppi et al., 2023). La segmentazione della clientela per comportamento o preferenze, resa possibile dai dati del CRM, migliora l'efficacia delle campagne e la customer experience complessiva (Mauceri, 2018; Cioppi et al., 2023). A questo si aggiunge l'integrazione crescente dell'intelligenza artificiale. Secondo ISTAT (2025) l'adozione di tali tecnologie è ancora limitata, ma in forte crescita, infatti nel 2025 solo il 16,4% delle imprese con almeno 10 adetti utilizza almeno una tecnologia di IA. In questo contesto, chatbot e sistemi di raccomandazione automatizzata stanno entrando nei processi di marketing e customer service, aumentando l'efficienza anche nelle imprese con risorse umane, a condizione che l'adozione sia accompagnata da competenze adeguate (Compagno et al., 2023).

4.4 Impatti attesi

La letteratura sul CRM e sul marketing automation converge nell'identificare due grandi categorie di effetti attesi: da un lato, miglioramenti nell'efficienza operativa interna; dall'altro, ricadute positive sulle performance commerciali verso il mercato (Mauceri, 2018; Zifaro, 2010).

Sul piano dell'efficienza operativa, il primo beneficio atteso riguarda la riduzione delle attività manuali e ripetitive. L'automazione dei processi di front office, dalla gestione dei contatti

[1] Software di business intelligence: software che accede e analizza i dati derivanti da sistemi informatici interni e fonti esterne e presenta risultati analitici in riepiloghi per fornire agli utenti approfondimenti dettagliati per pianificazioni strategiche (ISTAT, 2025).

[2] Resource based view: teoria che mette in risalto la rilevanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo. A tal fine le risorse devono essere difficilmente imitabili e si pone una notevole enfasi sulle competenze aziendali (Treccani, 2012).

all'invio di comunicazioni, dalla qualificazione dei lead alla reportistica, libera risorse umane che possono essere riallocate su attività a maggior valore aggiunto (Mauceri, 2018). Parallelamente, la centralizzazione delle informazioni in un unico database elimina le ridondanze, riduce gli errori di comunicazione tra funzioni e accelera i tempi di risposta al cliente (Zifaro, 2010).

Sul piano delle performance commerciali, gli effetti attesi riguardano l'intero ciclo di vita del cliente. Nella fase di acquisizione, la segmentazione del mercato e la personalizzazione delle campagne aumentano il tasso di conversione dei potenziali clienti. Nella fase di fidelizzazione, la capacità di monitorare il comportamento d'acquisto e anticipare le esigenze del cliente riduce il rischio di abbandono e consolida relazioni di lungo periodo. La costruzione di relazioni solide con la clientela genera un vantaggio competitivo difficilmente replicabile, coerentemente con l'approccio della Resource Based View richiamato nel paragrafo precedente (Mauceri, 2018; Zifaro, 2010).

4.5 Evidenze empiriche e condizioni di successo

La valutazione dell'impatto del CRM e del marketing automation sulle performance aziendali si articola in tre categorie di indicatori: economici, commerciali e organizzativi (Mauceri, 2018).
Sul piano economico, ricavi dalle vendite ed EBITDA sono le misure più utilizzate, con una correlazione positiva documentata per le adozioni superiori ai cinque anni. Il ritorno sull'investimento (ROI), pur essendo lo strumento più diretto, sconta la difficoltà di isolare il contributo specifico del CRM dalla redditività complessiva (Mauceri, 2018). Sul piano commerciale, Customer Acquisition Cost, Customer Lifetime Value e Churn Rate misurano rispettivamente il costo di acquisizione, il valore generato dal cliente nel tempo e il tasso di abbandono (Mauceri, 2018). Sul piano organizzativo, produttività per addetto e time-to-market (lasso di tempo tra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva disponibilità), risultano particolarmente significativi per le PMI, dove efficienza interna e velocità di risposta sono determinanti per la competitività (Zifaro, 2010; Compagno et al., 2023).

Le analisi empiriche disponibili confermano questi effetti attesi, pur evidenziando che i risultati positivi dipendono da condizioni organizzative specifiche. Le evidenze più robuste provengono da Peperoni (2023): le imprese che investono in tecnologie digitali hanno una probabilità maggiore del 5,5% di registrare un incremento del fatturato e del 6,5% di aumentare la produzione; quelle che hanno investito nel periodo 2015-2020 mostrano un utile netto superiore del 30% e un incremento del valore aggiunto del 19% rispetto alle imprese non digitalizzate. L'investimento digitale aumenta inoltre la propensione all'export del 5,2%. A livello di singola impresa, il caso Beta S.p.A., manifatturiera del settore packaging con sede a Pordenone, illustra come l'adozione di internet of things (IoT) e sistemi di teleassistenza abbia ridotto il time-to-market e i costi del servizio post-vendita, ridefinendo il modello di servizio al cliente in chiave proattiva e continuativa (Compagno et al., 2023).

Riguardo alle condizioni che determinano il successo, la letteratura converge nell'indicare che la tecnologia da sola non è sufficiente. Compagno et al. (2023) introducono il concetto di

absorptive capacity per descrivere la capacità delle risorse umane di valorizzare le nuove tecnologie: nelle imprese analizzate. Il 59,4% degli operatori si dichiara orientato ad apprendere nuovi strumenti, mentre solo il 12,6% dichiara difficoltà nell'applicarli. Restano invece critici il supporto manageriale e la capacità dell'imprenditore di transitare da una gestione basata sull'intuito a una fondata sui dati (Zifaro, 2010). Che il CRM e la customer centricity siano temi chiave nel 12% degli studi sulla trasformazione digitale conferma ulteriormente la centralità di questi strumenti (Cioppi et al., 2023).

4.6 Focus sulle PMI italiane e sul nord-est

Le piccole e medie imprese italiane costituiscono la struttura portante del sistema produttivo nazionale. Nonostante rappresentino solo il 5% del numero totale di imprese italiane, esse assorbono il 35% degli occupati nel settore privato, generano il 42% del fatturato totale e contribuiscono al 38% del valore aggiunto[3] prodotto dall'intero sistema economico nazionale (Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, 2026). Il divario digitale rispetto alle grandi imprese rimane tuttavia marcato: solo il 21,1% delle PMI adotta un CRM, contro il 56,5% delle grandi imprese e nel settore manifatturiero questa quota scende ulteriormente al 19,0% (ISTAT, 2025). Gli ostacoli principali sono le risorse economiche insufficienti, segnalate dall'11,5% delle imprese manifatturiere, i costi elevati delle tecnologie (9,7%) e una resistenza culturale al cambiamento (Peperoni, 2023; Compagno et al., 2023).

All'interno di questo quadro nazionale, il Nord-Est si distingue per peso economico e dinamismo produttivo: la macro-area genera il 25,6% del valore aggiunto nazionale e concentra il 23,7% della forza lavoro (ISTAT, 2024). La produttività per addetto supera la media nazionale di 52,6 mila euro in tutte le province principali, raggiungendo i 66,0 mila euro a Bolzano, i 60,9 mila a Trento, i 58,5 mila in Emilia-Romagna e i 54,6 mila in Veneto (ISTAT, 2024). Nonostante questa vitalità, la digitalizzazione dell'area si configura come un processo recente: circa il 90% delle PMI del Nord-Est ha avviato investimenti in tecnologie abilitanti solo negli ultimi cinque anni (Compagno et al., 2023). Le priorità seguono una gerarchia guidata dal cloud computing, adottato dal 47% delle imprese, seguito dalla cybersecurity (34%), dall'integrazione dei dati di filiera (25%) e dall'IoT (22%) (Compagno et al., 2023). Un tratto distintivo dell'area è la capacità di erogare servizi post-vendita su scala globale attraverso collaudi in remoto, i cosiddetti Factory Acceptance Test, resi possibili dall'integrazione di realtà aumentata e sistemi di teleassistenza (Compagno et al., 2023), come illustrato nel caso Beta S.p.A. A livello territoriale, questo percorso è sostenuto dai "Fari Manifatturieri" della piattaforma IP4FVG e dalle attività del Punto Impresa Digitale (PID) della Camera di Commercio di Pordenone-Udine, strutture che operano attivamente nel trasferimento di competenze digitali alle imprese locali (Compagno et al., 2023). L'ecosistema del Nord-Est può inoltre contare sullo SMACT Competence Center e sui Digital Innovation Hub di Vicenza e Parma (Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, 2026).

Pur distinguendosi per produttività e dinamismo a livello nazionale, le PMI del Nord-Est condividono con il resto del sistema produttivo italiano un ritardo strutturale nel confronto

[3] Valore aggiunto: aggregato che consente di apprezzare la crescita del sistema economico in termini di nuovi beni e servizi messi a disposizione della comunità per impieghi finali (ISTAT, 2016).

internazionale. L'analisi del posizionamento italiano rispetto all'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) evidenzia una distanza significativa dai principali partner europei in termini di competenze e adozione di tecnologie avanzate (Peperoni, 2023). Sul fronte specifico del CRM, il confronto con la Germania, dove già nel primo quindicennio degli anni Duemila le PMI mostravano tassi di adozione sensibilmente superiori a quelli italiani, conferma che il dinamismo locale, per quanto reale, non è ancora sufficiente a colmare il gap competitivo con i leader europei della digitalizzazione (Mauceri, 2018).

4.7 Discussione critica

Le evidenze raccolte consentono di rispondere alla domanda di ricerca con ragionevole fondamento empirico: l'adozione di sistemi CRM e marketing automation produce effetti positivi misurabili sull'efficienza operativa e sulle performance commerciali delle PMI italiane, con benefici documentati su fatturato, redditività e costi di gestione del cliente.

L'analisi critica della letteratura impone tuttavia di contestualizzare questa conclusione. I benefici non emergono automaticamente dall'adozione tecnologica, ma dipendono da competenze interne adeguate, una cultura aziendale orientata al dato e un management capace di tradurre le informazioni del CRM in decisioni strategiche (Zifaro, 2010; Compagno et al., 2023). Le barriere rimangono significative, difatti il 58,6% delle imprese che hanno rinunciato ad investire in intelligenza artificiale cita la mancanza di competenze come ostacolo principale (ISTAT, 2025), mentre molte PMI continuano a gestire la relazione con il cliente in modo informale e accentrato (Zifaro, 2010).

La tecnologia va quindi intesa come mezzo e non come fine. Per le PMI italiane, e in particolare per quelle del Nord-Est, la sfida non è l'accesso agli strumenti digitali ma la costruzione delle competenze per utilizzarli strategicamente, un processo in cui hub territoriali, incentivi fiscali e formazione continua svolgono un ruolo determinante (Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, 2026; Compagno et al., 2023).

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLI 1-3

Armando Testa (n.d.). *LinkedIn company profile*. Disponibile all'indirizzo: https://www.linkedin.com/company/armando-testa [Consultato il 4 Giugno 2026].

Clutch (2026). *Armando Testa profile*. Disponibile all'indirizzo: https://clutch.co/profile/armando-testa [Consultato il 4 Giugno 2026].

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D. e Bressgott, T. (2020). *How artificial intelligence will change the future of marketing*'. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), pp. 24–42.

Digital Venice (n.d.). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://www.digitalvenice.it [Consultato il 4 Giugno 2026].

Gentile, S. (n.d.). *Brand Master.* Disponibile all'indirizzo: https://brandmaster.samuelgentile.com/ [Consultato il 3 Giugno 2026].

Hub Media Group (n.d.). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://hubmediagroup.it [Consultato il 4 Giugno 2026].

Liquid Diamond S.r.l. (n.d.-a). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://www.liquiddiamond.it/ [Consultato il 3 Giugno 2026].

Liquid Diamond S.r.l. (n.d.-b). *Siamo*. Disponibile all'indirizzo: https://www.liquiddiamond.it/siamo [Consultato il 3 Giugno 2026].

Liquid Diamond S.r.l. (n.d.-c). *Storie*. Disponibile all'indirizzo: https://www.liquiddiamond.it/storie [Consultato il 3 Giugno 2026].

Liquid Diamond S.r.l. (n.d.-d). *Come trasmettere il valore della propria offerta con un workshop*. Disponibile all'indirizzo: https://www.liquiddiamond.it/come-trasmettere-valore-offerta-workshop [Consultato il 3 Giugno 2026].

Liquid Diamond S.r.l. (n.d.-e). *Samuel Gentile*. Disponibile all'indirizzo: https://www.liquiddiamond.it/samuel-gentile [Consultato il 3 Giugno 2026].

Quamm (n.d.). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://www.quamm.it [Consultato il 4 Giugno 2026].

ReportAziende.it (n.d.). *Liquid Diamond S.r.l.* Disponibile all'indirizzo: https://www.reportaziende.it/liquid_diamond_srl_pd_04377280286 [Consultato il 3 Giugno 2026].

Ruen (n.d.). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://ruen.it [Consultato il 4 Giugno 2026].

Superfly Lab (n.d.). *Homepage*. Disponibile all'indirizzo: https://www.superflylab.com [Consultato il 4 Giugno 2026].

CAPITOLO 4

Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B. e Savelli, E. (2023*). Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review*. Italian Journal of Marketing, 2023, pp. 207–288. Disponibile all'indirizzo: https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2 [Consultato il 19 Giugno 2026].

Compagno, C., Raggiotto, F., Benvenuti, M. e Mazzoni, E. (2023). *La trasformazione digitale nelle PMI italiane: un'analisi esplorativa*. Quaderni di ricerca sull'artigianato, 11(2), pp. 189–214. Disponibile all'indirizzo: https://cris.unibo.it/retrieve/799c62be-9c12-452b-a860-beb13585dfe5/1590-296X-38542-4.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].

Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2016). *Glossario*. Roma: ISTAT. Disponibile all'indirizzo: https://www.istat.it/it/files/2016/01/Glossariodef.pdf [Consultato il 29 Giugno 2026].

Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2024). *Annuario Statistico Italiano 2024*. Roma: ISTAT. Disponibile all'indirizzo: https://www.istat.it/storage/ASI/2024/capitoli/C14.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].

Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT (2025). *Imprese e ICT*. Statreport. Roma: ISTAT. Disponibile all'indirizzo: https://www.istat.it/wp-content/uploads/2025/12/Statreport_ICT2025.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].

Matarazzo, M., Penco, L. e Profumo, G. (2020). *How is digital transformation changing business models and internationalisation in Made in Italy SMEs?* Sinergie Italian Journal of Management, 38(3). Disponibile all'indirizzo: https://doi.org/10.7433/s113.2020.06 [Consultato il 19 Giugno 2026].

Mauceri, R. (2018). *Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA*. Tesi di Laurea Magistrale. Politecnico di Torino. Disponibile all'indirizzo: https://webthesis.biblio.polito.it/7244/1/tesi.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].

Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI (2026). *Affrontare l'incertezza, generare competitività: la sfida per le PMI. I dati chiave del 2026*. Politecnico di Milano. Disponibile all'indirizzo: https://www.osservatori.net/innovazione-digitale-nelle-pmi/#wp--skip-link--target [Consultato il 19 Giugno 2026].

Peperoni, D. (2023). *Gli effetti della digitalizzazione sulle performance delle imprese: evidenze empiriche per l'Italia*. Tesi di Laurea Magistrale. LUISS Guido Carli. Disponibile all'indirizzo: https://tesi.luiss.it/39443/1/748811_PEPERONI_DAMIANO.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].

Treccani (2012). *Resource-Based View. Dizionario di Economia e Finanza. Istituto dell'Enciclopedia* Italiana. Disponibile all'indirizzo: https://www.treccani.it/enciclopedia/resource-based-view_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Consultato il 29 Giugno 2026].

Zifaro, M. (2010*). Strategie ICT e ruolo del CRM a sostegno dell'impresa "minore": un caso di studio.* itAIS Proceedings. Disponibile all'indirizzo: https://www.itais.org/proceedings/itais2010/pdf/122.pdf [Consultato il 19 Giugno 2026].