

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

---

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali  
Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

*Tesi di Laurea*

**Misurazione delle prestazioni di un progetto di Customer  
Relationship Management: modello teorico e analisi empiriche**

Relatore

*Ch. mo Prof. Andrea Vinelli*

Laureando

*Cristina Ledro*

Correlatore

*Dott. Elisa Pellizzaro*

---

Anno Accademico 2018-2019



## Ringraziamenti

Ringrazio il team OpenSymbol per l'affetto con cui sono stata accolta e per tutto il prezioso aiuto che mi è stato dato. In particolare, voglio ringraziare Enrico Maggi e Stefano Bicego per aver creduto in me e in questo nostro progetto. Un ringraziamento speciale va a Elisa Pellizzaro per tutto l'aiuto e il supporto datomi sin dal primo giorno che sono entrata a far parte di questa meravigliosa famiglia. Ringrazio il professor Andrea Vinelli per aver creduto nelle mie capacità e per avermi dato l'opportunità di lavorare su un progetto tanto complesso quanto stimolante. Ringrazio Luca Vendraminelli per gli insegnamenti e i consigli preziosi. Grazie a tutte le persone che hanno collaborato e condiviso informazioni importanti per questa ricerca, in particolare Chiara Danese del gruppo Didardo, i team di Servotecnica S.p.A. e di Magnabosco s.r.l.

Infine, ringrazio la mia famiglia, Alessandro e gli amici, i tre pilastri della mia vita.



## Sommario

Sia il mondo manageriale, di imprese di ogni dimensione e settore, che quello accademico sono sempre più consapevoli dell'importanza della gestione delle relazioni con il cliente, in inglese *Customer Relationship Management (CRM)*, e dell'impatto che può avere sulle prestazioni aziendali. A fronte del fatto che il CRM sia una strategia e una best-practice manageriale con grandi potenziali benefici, e nonostante gli ingenti investimenti da parte delle aziende, sono molti i progetti di Customer Relationship Management che falliscono. Sembra rilevante analizzare come le imprese possano sviluppare e rafforzare le loro prestazioni a fronte della decisione di implementare una strategia CRM. Tuttavia, si sa poco su quali siano esattamente le variabili influenzate dall'adozione del CRM e le sue potenzialità, inclusi gli impatti economico-finanziari e organizzativo-gestionali. I tradizionali metodi di valutazione del ritorno degli investimenti non catturano la natura multifunzionale, complessa e mutevole del CRM. Le aziende risentono della mancanza di una precisa misurazione degli effetti del CRM. L'obiettivo che questo progetto di tesi si prefigge di raggiungere, partendo dall'analisi della letteratura e da analisi empiriche, è la realizzazione di un modello che permetta una valutazione sistematica di un progetto di CRM con l'obiettivo ultimo di identificare e monitorare nel tempo i benefici strategici e organizzativi, prima che quelli di tipo economico e finanziario. L'intenzione è studiare tutte le prestazioni e le componenti influenzate da un progetto di CRM, individuare quelle di fondamentale importanza e identificare per ciascuna dei metodi efficaci di misurazione. Il modello presentato potrà essere un ulteriore strumento, per tutte quelle aziende che desiderano implementare una strategia di gestione delle relazioni con i clienti, di valutazione degli investimenti attraverso una visione globale delle potenzialità che un progetto di CRM racchiude al suo interno, permettendo fin da subito di definire e fissare in modo chiaro gli obiettivi e le finalità del progetto. Le aziende potranno utilizzare il modello come guida per monitorare i loro progressi e identificare le aree in cui dovrebbero ottimizzare le loro attività di relazione con i clienti.



# Indice

Sommario

Indice Figure

Indice Tabelle

Introduzione.....	1
<b>Capitolo 1 - Il marketing e la gestione delle relazioni con i clienti .....</b>	<b>5</b>
1.1 - L'evoluzione del marketing: dal marketing orientato al prodotto al marketing orientato al cliente .....	5
1.2 - La relazione con il cliente .....	6
1.3 - Il processo di fidelizzazione del cliente .....	7
1.3.1 - Il valore percepito dal cliente .....	7
1.3.2 - La soddisfazione del cliente .....	8
1.3.3 - Differenze concettuali tra soddisfazione e valore percepito dal cliente .....	8
<b>Capitolo 2 - Il Customer Relationship Management e il suo impatto sulle prestazioni aziendali.....</b>	<b>11</b>
2.1 - Origini del CRM.....	11
2.2 - Tipologie di CRM .....	12
2.2.1 - CRM strategico .....	12
2.2.2. - CRM operativo .....	13
2.2.3 - CRM analitico.....	14
2.2.4 - CRM collaborativo .....	14
2.3 - Social CRM .....	14
2.4 - Benefici del CRM.....	16
2.5 - Potenziali insidie nell'implementazione del CRM.....	18
2.5.1 - Il problema dell'assenza di una definizione univoca.....	18
2.5.2 - I principali motivi per cui un CRM fallisce.....	19
2.6 - Applicazioni del CRM di successo nella letteratura .....	23

<b>Capitolo 3 - La misurazione delle prestazioni</b> .....	27
3.1 - Misurare le prestazioni del CRM.....	27
3.1.1 - Importanza e benefici del misurare le prestazioni .....	27
3.1.2 - Una sfida aperta .....	27
3.1.3 - Cosa manca e cosa andrebbe fatto per misurare le prestazioni ....	29
3.2 - La customer equity e il valore del ciclo di vita dei clienti.....	31
3.2.1 - Acquisizione di nuovi clienti .....	31
3.2.2 - Fidelizzazione dei clienti esistenti .....	33
3.2.3 - Espansione del valore dei clienti.....	35
<b>Capitolo 4 - Il modello teorico di misurazione delle prestazioni di un progetto di Customer Relationship Management</b> .....	37
4.1 - La struttura di un progetto di CRM .....	38
4.1.1 - Visione continuativa attraverso le fasi del CRM .....	38
4.1.2 - La logica del Benefits Dependency Network .....	39
4.1.3 - La logica del miglioramento continuo .....	41
4.2 - Il processo per la costruzione e la validazione scientifica di un nuovo modello.....	43
4.3 - Analisi della letteratura.....	44
4.3.1 - La Balanced Scorecard come base della struttura del modello....	44
4.3.2 - Criteri di valutazione e componenti del modello .....	45
4.3.3 - Le variabili chiave.....	48
4.3.4 - Le misure delle KPI .....	49
4.3.5 - Le relazioni tra le diverse prospettive .....	52
4.4 - Caratteristiche e utilizzo del modello .....	56
4.5 - KPI e dettaglio delle loro componenti .....	59
4.5.1 - Capitale organizzativo.....	60
4.5.2 - Capitale umano .....	67
4.5.3 - Mantenimento dei clienti .....	73
4.5.4 - Espansione dei clienti.....	74
4.5.5 - Valore percepito dai clienti .....	76
4.6 - I benefici del modello .....	77



<b>Capitolo 5 - Sviluppo del modello in OpenSymbol.....</b>	<b>79</b>
5.1 - OpenSymbol s.r.l. ....	79
5.2 - Il Customer Journey di OpenSymbol .....	79
5.2.1 - Fase di analisi - As is .....	79
5.2.2 - Fase di analisi - To be.....	80
5.2.3 - Fase di progetto - As is .....	81
5.2.4 - Fase di progetto - To be.....	82
5.2.5 - Fase di implementazione - As is.....	83
5.2.6 - Fase di implementazione - To be.....	83
5.2.7 - Fase di valutazione - As is.....	84
5.2.8 - Fase di valutazione - To be.....	84
<b>Capitolo 6 - Test del modello su casi aziendali .....</b>	<b>87</b>
6.1 - Obiettivi.....	87
6.2 - Dati e metodo .....	88
6.3 - Scoperte e considerazioni .....	95
6.3.1 - Caso <i>Servotecnica S.p.A.</i> .....	95
6.3.2 - Caso <i>Magnabosco Guido s.r.l.</i> .....	114
6.4 - Discussione.....	132
Conclusioni.....	135
Bibliografia .....	137



## Indice Figure

Figura 4.1 Fasi di un progetto di CRM secondo Steel (2013) .....	38
Figura 4.2 Struttura del Benefits Dependency Network che spiega la sequenza da seguire per giustificare gli investimenti dei progetti.....	39
Figura 4.3 Struttura di un progetto di CRM che unisce le 4 fasi del CRM alla logica del Benefits Dependency Network e al Ciclo di Deming.....	42
Figura 4.4 Processo per la costruzione e validazione scientifica di un nuovo modello che è stato applicato in questo studio.....	44
Figura 4.5 Le quattro prospettive della Balanced Scorecard, rivisitate in ottima CRM, come base del modello.....	45
Figura 4.6 Modello teorico per la valutazione delle prestazioni di un progetto di CRM.....	56
Figura 4.7 Componenti delle KPI e indici di performance per monitorare le prestazioni di un progetto di CRM.....	57
Figura 4.8 Utilizzo teorico del modello: calcolo degli indici di valutazione finali per ogni fase di un progetto di CRM, dall'analisi iniziale alla valutazione finale.....	58
Figura 4.9 Utilizzo teorico del modello: Approccio progettuale basato su un'accurata analisi di risorse e capacità e sul monitoraggio continuo degli obiettivi.....	59

## Indice Tabelle

Tabella 4.1 Risultati della ricerca bibliografici sui principali criteri di valutazione del CRM e delle loro componenti.....	46
Tabella 4.2 Risultati della ricerca sui principali metodi di misurazione delle prestazioni per ciascuna KPI del modello.....	50
Tabella 4.3 Risultati della ricerca sui legami tra le variabili influenzate dal CRM..	53
Tabella 6.1 Misure analizzate tramite interviste.....	88
Tabella 6.2 Domande questionario.....	91
Tabella 6.3 Analisi delle variazioni e significato.....	94
Tabella 6.4 Indici di performance di Servotecnica S.p.A., prima e dopo l'utilizzo	

del CRM, e analisi del significato delle variazioni.....	113
Tabella 6.5 Indici di performance di Magnabosco s.r.l., prima e dopo l'utilizzo del CRM, e analisi del significato delle variazioni.....	131

## Introduzione

Nel Capitolo 1 parleremo dell'importanza della gestione delle relazioni con i clienti, partendo dal racconto dell'evoluzione delle strategie di marketing. Parleremo del processo di fidelizzazione dei clienti, introducendo il concetto di *valore percepito dal cliente* e di soddisfazione.

La necessità di creare relazioni stabili e durature con i clienti ha portato alla nascita del Customer Relationship Management (CRM). L'assenza di una definizione univoca è il primo ostacolo alla definizione e misurazione dei risultati di un CRM. Nel Capitolo 2 cercheremo di dare una definizione di CRM. Indagheremo inoltre le principali cause per cui i progetti di CRM non raggiungono gli obiettivi e i benefici desiderati e, basandoci su applicazioni CRM di successo nella letteratura, descriveremo gli elementi fondamentali per una corretta implementazione.

Nel Capitolo 3 approfondiremo l'importanza di misurare le prestazioni di un CRM, che rimane una sfida aperta. In letteratura manca uno strumento preciso e attuabile per misurare i contributi del CRM sulle prestazioni aziendali, che consideri tutte le diverse prospettive del CRM: strategiche, economiche, tecnologiche, organizzative, di processo, e di capacità (Zablah, et al., 2004). In questo capitolo approfondiremo le caratteristiche che deve avere una giusta struttura di misurazione delle prestazioni: causalità, fattori percettivi come caratteristiche critiche e molteplici prospettive valutative (Kim e Kim, 2009). La necessità di misurare i contributi del CRM ci porta a definire la *Customer Equity*, il *valore il ciclo di vita dei clienti* e i tre processi che compongono il ciclo: *acquisizione di nuovi clienti*, *fidelizzazione dei clienti esistenti* e *espansione del valore dei clienti*.

La mancanza di un chiaro metodo per misurare i benefici di un progetto di CRM è stata la spinta che ha portato allo studio di un modello di misurazione delle prestazioni, la cui creazione verrà approfondita nel Capitolo 4. Il modello ha come obiettivi giustificare gli investimenti in progetti CRM, indagando il loro impatto sulle prestazioni aziendali, e monitorare le prestazioni e i benefici del CRM nel tempo. Per poter fare ciò il modello deve avere una visione di lungo termine e deve essere strutturato in modo da poter essere utilizzato in tutte le fasi del progetto. Per

definire la struttura continuativa di un progetto di CRM, la logica del Benefits Dependency Network è stata integrata con le quattro fasi di un progetto di CRM e con la logica del miglioramento continuo del Ciclo di Deming. Mediante l'analisi della letteratura è stata definita la struttura del modello, composta da quattro prospettive: *risultati del CRM, processo, clienti, e risorse e capacità*. Per ciascuna prospettiva sono stati identificati i principali criteri di valutazione, le loro componenti e le relazioni tra le prospettive, per legare insieme tutte le componenti del modello. L'ipotesi alla base dello studio è che legare insieme tutte le componenti di un progetto di CRM in un unico modello permette una maggior comprensione e valutazione delle prestazioni aziendali. Questo modello, a differenza dei tradizionali metodi di valutazione del ritorno degli investimenti di progetti di CRM, si basa sulla teoria secondo cui concentrandosi sugli obiettivi guida si possono migliorare gli obiettivi finali del CRM, come la riduzione dei costi e l'aumento dei ricavi, della fedeltà dei clienti, della Customer Equity o del valore di mercato. Il modello infatti si focalizza su prospettive condizionali e non finali, che sono orientate nel lungo periodo e considerano fattori intangibili. L'analisi della letteratura ha compreso inoltre l'individuazione di cinque Key Performance Indicators (KPI) tra i principali criteri di valutazione su cui focalizzare il modello: *capitale organizzativo, capitale umano, processo di fidelizzazione dei clienti esistenti, processo di espansione del valore dei clienti e valore percepito dai clienti*. Ad ogni componente delle KPI sono state associate delle misure di monitoraggio, che verranno descritte nel dettaglio.

Con l'aiuto di OpenSymbol, azienda di consulenza esperta di CRM, è stata verificata l'attendibilità delle variabili chiave e dei metodi di misurazione delle prestazioni. OpenSymbol in futuro vuole utilizzare il modello quando implementa e gestisce progetti CRM. Per questo, è stata effettuata un'attività di Business Process Modeling (BPM) per capire come cambierà il processo di gestione dei progetti di OpenSymbol e quali benefici strategici e competitivi comporterà l'utilizzo del modello. I risultati del Business Process Modeling saranno descritti nel Capitolo 5.

Una volta messa a punto la struttura, il modello è stato implementato su due realtà aziendali per testare la sua fattibilità e validità. Questo test non mira tanto a misurare

le prestazioni di progetti CRM, quando a identificare le componenti indispensabili per il modello e validare le misure degli effetti del CRM sulle KPI. Il modello nasce per poter essere implementato prima di avviare un progetto di CRM, partendo dalla fase di analisi e misurando le singole variabili e le loro variazioni una fase per volta. Tuttavia, un progetto di CRM può richiedere anni per passare dalla fase di analisi alla fase di valutazione. Per questi motivi, la fattibilità e validità del modello è stata testata in aziende in cui il CRM era già nella fase di implementazione. La valutazione è stata fatta a posteriori, tenendo in considerazione i periodi precedenti, intermedi e successivi all'implementazione. Del test del modello e dei risultati raccolti si discuterà nel Capitolo 6.





# Capitolo 1

## Il marketing e la gestione delle relazioni con i clienti

L'obiettivo di questo capitolo è spiegare perché una strategia centrata sulla soddisfazione dei clienti e sullo sviluppo di relazioni durature con i clienti è fondamentale per il vantaggio competitivo. Il capitolo discute dapprima i cambiamenti che hanno interessato negli ultimi settant'anni il mondo del marketing e che hanno comportato una trasformazione dell'orientamento strategico verso la creazione di solide relazioni con i clienti. Sono quindi analizzate le fasi del processo di fidelizzazione dei clienti e le differenze tra valore percepito e soddisfazione, che saranno fondamentali per comprendere le caratteristiche del modello che è stato realizzato.

### 1.1 - L'evoluzione del marketing: dal marketing orientato al prodotto al marketing orientato al cliente

Storicamente il marketing si è continuamente evoluto passando da un orientamento alla produzione, al prodotto, alla vendita fino ad arrivare ad un orientamento al cliente. Negli anni '50 e '60, un mercato caratterizzato da consumatori che prediligevano prodotti ampiamente diffusi e a basso costo ha spinto le imprese ad incentrare i propri sforzi sull'accrescimento della capacità produttiva. L'attività di marketing orientata alla produzione si concentrava sul concetto di efficienza produttiva. Negli anni '70, il proliferare di imprese concorrenti ed il mutato atteggiamento dei consumatori, più attenti alle prestazioni del prodotto e alle caratteristiche di qualità, hanno reso necessario un mutamento delle politiche di marketing verso un orientamento al prodotto. Questo implica una strategia di marketing focalizzata sul miglioramento continuo del prodotto.

L'aumento della concorrenza e la domanda inferiore alla capacità produttiva hanno reso il ruolo del consumatore sempre più fondamentale. Le strategie di marketing si sono orientate verso il concetto di vendita. Esso si basa su una prospettiva inside-out in cui l'azienda si focalizza sul prodotto, che cerca di vendere il più possibile per ottenere maggiori profitti (Kotler e Amstrong, 2014). A partire dagli anni '90, il concetto di "customer satisfaction" ha rivoluzionato il concetto di cliente. Il cliente viene visto come una persona o un'impresa con dei bisogni e delle aspettative che devono essere ricambiati con servizi specifici alle necessità. Le aziende hanno riconosciuto l'importanza dei valori esperienziali e della creazione di solide relazioni con i clienti per differenziarsi e sopravvivere in un mercato sempre più competitivo (Christopher, et al., 1991). La sempre più intensa concorrenza commerciale e la forte tendenza alla globalizzazione hanno cambiato il ruolo del cliente da semplice consumatore a un ruolo poliedrico di collaboratore, co-produttore, co-creatore di valore e co-sviluppatore di conoscenze e competenze (Wang, et al., 2004). Questo implica un sostanziale aumento dell'interesse per la creazione e la consegna di valore ai clienti e la gestione efficace delle relazioni con i clienti. Nasce così il concetto di marketing avente una prospettiva outside-in per cui l'azienda si concentra sui bisogni del cliente, generando un profitto grazie alla creazione di relazioni durature basate sulla soddisfazione del cliente stesso (Kotler e Amstrong, 2014). Il continuo svilupparsi di punti di contatto con i clienti motiva aziende e esperti di marketing a cercare nuovi modi per creare esperienze superiori e stimolare l'emotività dei clienti.

## 1.2 - La relazione con il cliente

Le imprese possono instaurare relazioni a diversi livelli. Da un lato troviamo aziende con molti clienti a basso margine di profitto, che aspirano ad instaurare relazioni di base o temporanee. Dall'altro lato, invece, ci sono aziende con pochi clienti dagli elevati margini di profitto con cui puntano ad avere una partnership completa. Nella letteratura di marketing e strategica gli studiosi hanno da tempo

suggerito che una strategia centrata sullo sviluppo di relazioni durature con i clienti è fondamentale per il vantaggio competitivo (Reimann, et al., 2010). È appurato che programmi di gestione delle relazioni con i clienti sono sempre più utilizzati dalle aziende per supportare il processo di comprensione del cliente (Catàlan-Matamoros, 2012). Il segreto per instaurare relazioni durature con i clienti sta nell'offrire loro un elevato livello di valore e soddisfazione. I clienti non effettuano valutazioni di acquisto obiettive e agiscono in base al valore percepito. La soddisfazione dipende dal rapporto tra il valore percepito e le aspettative. Le aziende possono fornire il massimo valore attraverso una migliore comunicazione, prodotti o servizi personalizzati ed una miglior efficienza nelle attività di contatto e gestione dei clienti (Ku, 2010). Offrire un valore superiore rispetto la concorrenza è uno dei fattori più importanti per il successo perché ha un impatto significativo sulle intenzioni comportamentali (Wang e Feng, 2012). I clienti soddisfatti hanno maggiori probabilità di diventare fedeli e alti livelli di fidelizzazione sono associati ad eccellenti prestazioni aziendali. L'argomento è stato ulteriormente rafforzato grazie ai dati sulla maggior redditività dei clienti fidelizzati rispetto ai clienti acquisiti (Catàlan-Matamoros, 2012). Grazie alle nuove tecnologie, le aziende possono concentrare gli sforzi di acquisizione e fidelizzazione su clienti strategicamente significativi, con alti potenziali di profitto.

### 1.3 - Il processo di fidelizzazione del cliente

#### 1.3.1 - Il valore percepito dal cliente

È possibile identificare tre elementi comuni del valore percepito dal cliente (Eggert e Ulaga, 2002):

- le molteplici componenti del valore
- la soggettività delle percezioni del valore
- l'importanza della concorrenza

Per prima cosa, il valore percepito ha molteplici definizioni. La maggior parte degli accademici lo definisce come un compromesso tra benefici e sacrifici percepiti dal cliente nel valutare l'offerta di un prodotto o un servizio. I benefici percepiti sono

una combinazione di attributi fisici, attributi di servizio e supporto tecnico disponibili in relazione a una particolare situazione d'uso (Eggert e Ulaga, 2002). I benefici non sono solo tangibili ma anche intangibili, come ad esempio sensazioni positive, emozioni e senso di autostima. I sacrifici percepiti si riferiscono a ciò a cui il consumatore rinuncia per ottenere in cambio un prodotto o un servizio. Sono spesso descritti in termini monetari come il prezzo, il costo opportunità o il costo di mantenimento. Tuttavia, il sacrificio include anche aspetti non monetari come il tempo, lo sforzo o l'energia, che possono svolgere un ruolo più importante del prezzo. Valore per il cliente, infatti, non significa sempre prezzi bassi. I sacrifici sono di primaria importanza per i clienti nella percezione del valore. Infatti, i clienti apprezzano una riduzione dei sacrifici più che un aumento dei benefici (Eggert e Ulaga, 2002). In secondo luogo, i clienti possono avere percezioni diverse della consegna del valore. Ed infine, l'azienda deve impegnarsi ad offrire un migliore compromesso tra benefici e sacrifici rispetto alla concorrenza, al fine di creare un vantaggio competitivo sostenibile (Eggert e Ulaga, 2002).

### 1.3.2 - La soddisfazione del cliente

La soddisfazione del cliente è il risultato della valutazione della percezione del prodotto o servizio comparato con le sue aspettative iniziali. Il cliente è soddisfatto solo se le sue percezioni soddisfano le sue aspettative. Se invece la percezione non incontra le aspettative allora il cliente è insoddisfatto (Kotler e Armstrong, 2014). Le aspettative sono dinamiche e possono essere influenzate da prezzi, concorrenza e marketing, ma anche da passaparola, esperienza passata, dall'attitudine del cliente e dalla sua confidenza con l'azienda (Johnston, et al., 2012).

Molti studi hanno dimostrato che un alto livello di soddisfazione genera maggior fedeltà del cliente, che comporta a sua volta maggiori prestazioni<sup>1</sup>.

### 1.3.3 - Differenze concettuali tra soddisfazione e valore percepito dal cliente

Eggert e Ulaga (2002) hanno individuato le maggiori differenze concettuali tra soddisfazione e valore. La soddisfazione del cliente viene definita come una risposta valutativa affettiva, mentre la percezione del valore è un processo

---

<sup>1</sup> Questa considerazione verrà approfondita nel Capitolo 4

cognitivo. Inoltre, mentre la soddisfazione del cliente misura quanto sta facendo un fornitore con la sua attuale offerta di mercato, fornendo linee guida per migliorare i prodotti ed i servizi attuali, il valore del cliente punta verso direzioni future. Il valore percepito dal cliente può essere considerato come un costrutto pre o post acquisto e può quindi riferirsi a clienti precedenti, attuali e potenziali, mentre la soddisfazione deve essere rivolta ai clienti effettivi. Infine, la misurazione del valore percepita dal cliente confronta esplicitamente l'offerta del fornitore con la concorrenza, mentre la ricerca sulla soddisfazione è prevalentemente orientata alla valutazione dell'offerta sul mercato, ma non necessariamente all'integrazione delle informazioni relative alla concorrenza.

Per la loro complementarità, i manager dovrebbero tenere in considerazione non solo gli indicatori sulla soddisfazione, ma anche quelli sul valore percepito dai clienti (Eggert e Ulaga, 2002). La valutazione di come il valore viene percepito dai clienti nelle offerte di mercato deve essere integrata nelle informazioni necessarie per il processo decisionale di marketing. Solo così si ha una comprensione maggiore del comportamento di acquisto del proprio mercato target.



## Capitolo 2

### Il Customer Relationship Management e il suo impatto sulle prestazioni aziendali

L'obiettivo di questo capitolo è l'esposizione delle caratteristiche del Customer Relationship Management, dell'uso che ne viene fatto e del suo impatto sulle prestazioni aziendali. Il capitolo discute dapprima le origini del Customer Relationship Management e le caratteristiche delle 4 tipologie che vengono tradizionalmente utilizzate per classificare il CRM. Viene spiegato come, con lo sviluppo del Social CRM e del concetto di Customer Experience Management, questa distinzione sia ormai diventata obsoleta. Sono quindi analizzati i benefici del CRM, ma soprattutto le sue insidie. Vengono forniti 9 principali motivi per cui un CRM fallisce e le chiavi per un'implementazione di successo.

#### 2.1 - Origini del CRM

Quello che oggi chiamiamo Customer Relationship Management (CRM), negli anni '80, veniva definito "Database Marketing". Allora si usava creare dei focus group per parlare con i clienti. Con il tempo, però, questa pratica tendeva ad essere ripetitiva e a fornire pochi risultati. Le aziende avevano bisogno di informazioni riguardanti gli acquisti effettuati dal cliente, le sue spese e l'uso che faceva dei prodotti acquistati. Il termine Customer Relationship Management è stato coniato nella metà degli anni '90 dalla comunità di venditori del settore IT (Payne e Frow, 2005). Il CRM è nato con l'obiettivo di generare business più profittevoli mediante la creazione di relazioni stabili e durature con i clienti (Johnston, et al., 2012). La differenza tra CRM e altri strumenti di fidelizzazione della clientela è che il CRM si serve della tecnologia per aumentare le relazioni con i clienti; lo fa tracciando i dati e integrando i canali di comunicazione tra l'azienda e i clienti. Il mercato viene

monitorato giorno per giorno e lo staff fruisce di informazioni in tempo reale e condivise. Con l'avvento di Internet e dell'e-commerce il CRM si è evoluto e ha permesso alle aziende di ottenere dati e ricavare informazioni in maniera ancora più strutturata. Oggi le aziende richiedono CRM sempre più personalizzati, per far fronte alle peculiarità del proprio settore e alle specificità dell'organizzazione stessa. Oltre alla necessità di piattaforme personalizzate, ma anche flessibili e facili da usare, vi è l'esigenza di poterle integrare perfettamente con gli strumenti di lavoro interni.

## 2.2 - Tipologie di CRM

Si possono identificare quattro principali tipologie di CRM (Buttle, 2009). Queste tipologie non sono mutualmente esclusive, anzi, si tratta di diversi punti di vista sul ruolo del CRM. Ognuna di queste quattro prospettive interpreta il CRM in modo diverso.

- CRM Strategico: cultura e strategia aziendale orientata al cliente e ai suoi bisogni, allo scopo di acquisire e mantenere clienti profittevoli;
- CRM Operativo: automatizzazione e sincronizzazione dei processi di marketing, vendita, servizio clienti e assistenza post-vendita;
- CRM Analitico: analisi dei dati operativi raccolti per studiare le modifiche di comportamento e di attitudine del cliente, migliorando la massimizzazione della redditività del rapporto con il cliente;
- CRM Collaborativo: Azioni di contatto diretto con il cliente e condivisione delle informazioni attraverso vari canali di comunicazione, al fine di migliorare l'efficienza organizzativa.

### 2.2.1 - CRM strategico

Il CRM strategico mette il cliente al centro di ogni processo. Le capacità strategiche del CRM permettono di acquisire e mantenere clienti profittevoli. Per avere queste capacità è necessario possedere una cultura orientata al cliente dal punto di vista del



prodotto o servizio, della produzione<sup>2</sup> e delle vendite. Prodotti o servizi orientati al cliente comportano un focus sulle caratteristiche tecniche richieste dai clienti e sui loro bisogni, riducendo i costi di ingegnerizzazioni. L'obiettivo è raccogliere continuamente informazioni sul cliente, analizzare tali informazioni e confrontarle con i trend del mercato per soddisfare e anticipare i bisogni del cliente. Una produzione orientata al cliente comporta una migliore gestione dei dati, permettendo di abbassare i costi di produzione tramite la riduzione del dispendio di tempo, risorse ed energie. Vendite orientate al cliente implicano possedere tempestività e facilità di adattamento ai cambiamenti di mercato, permettendo di ridurre eventuali costi di re-ingegnerizzazione.

#### 2.2.2. - CRM operativo

Le capacità operative consentono di gestire tutti i processi di business legati ai clienti, facilitano l'automazione e la sincronizzazione. Il CRM operativo ha la funzione di raccolta dei dati sui clienti per il Data Warehouse, l'archivio informatico progettato per consentire facilmente di estrapolare e trasformare i dati in informazioni utili per gestire i processi. In ambito marketing, il CRM operativo è uno strumento importante per segmentare e classificare i clienti, generare lead<sup>3</sup>, gestire le campagne di marketing e valutare le opportunità presenti all'interno del proprio database<sup>4</sup>. In ambito vendite, consente al venditore di pianificare e registrare ogni contatto e inviare preventivi o proposte di collaborazione. Inoltre, permette di creare soluzioni su misura per il cliente e di raccogliere i feedback. Infine, il CRM operativo consente di gestire e integrare tutti i processi legati ai servizi offerti ai clienti, incluso il supporto tecnico, il post-vendita, e la gestione di richieste riguardanti gli aspetti economici, contabili e amministrativi. Grazie alla sua concentrazione sull'efficienza, il CRM operativo è ideale per le aziende con un ciclo di vendita più breve e vendite ripetute come l'e-commerce o il business al

---

<sup>2</sup> Produzione intesa come insieme di operazioni attraverso cui beni e risorse vengono trasformati in beni finali a valore aggiunto attraverso l'impiego di risorse materiali e/o immateriali

<sup>3</sup> Il lead è un potenziale cliente che mostra interesse nei confronti dell'azienda, o di un prodotto o servizio specifico. Gli sforzi delle attività di generazione di lead sono finalizzati ad attrarre questi utenti, con cui è già avvenuta una prima interazione.

<sup>4</sup> Archivio virtuale di dati strutturato in cui le informazioni sono organizzate in tabelle correlate tra loro. Consente di eseguire aggiornamenti e ricerche complesse sui dati

dettaglio (Kulpa, 2017).

### 2.2.3 - CRM analitico

L'obiettivo del CRM analitico è migliorare la soddisfazione del cliente. Le capacità analitiche consentono di analizzare i dati operativi raccolti e contenuti nel Data Warehouse per ricavarne utile conoscenza delle modifiche comportamentali del cliente (Buttle, 2009). In questo modo la direzione può analizzare e comprendere meglio le tendenze del mercato e le nuove esigenze al fine di massimizzare la redditività del rapporto con il cliente (Ku, 2010). Il CRM analitico utilizza frequentemente il "data mining" e il riconoscimento di pattern per svolgere questo compito. Per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle strategie di acquisizione, sviluppo e fidelizzazione dei clienti possono essere usati strumenti analitici come alberi decisionali, reti neurali e clustering (Ang e Buttle, 2011). Funziona bene per le aziende in mercati più costosi con molta concorrenza.

### 2.2.4 - CRM collaborativo

Altro importante ruolo del CRM è quello di raccogliere informazioni su clienti, fornitori, distributori, e partner e condividere queste informazioni tra dipartimenti o all'interno dell'intera organizzazione. Il CRM collaborativo consente di gestire i contatti con i clienti in un ambiente dotato di più canali comunicativi (e-mail, SMS, telefono, social network, ecc.). L'obiettivo è di facilitare la collaborazione interna offrendo strumenti di comunicazione efficienti. In questo modo il team che si occupa dell'assistenza post-vendita potrà ad esempio conoscere la storia commerciale del cliente.

## 2.3 - Social CRM

Oggi, in realtà, questa distinzione di 4 tipologie di CRM non è più così valida. La transizione più evidente e importante, a cui ogni azienda deve prestare particolare attenzione, è quella verso il CRM collaborativo e il "social CRM". Questa

transizione è generata dalla diffusione dell'uso dei dispositivi mobile e dei social network, che diventano gli strumenti di comunicazione prediletti da utenti e clienti finali per scambiare, ricercare informazioni e stabilire la loro relazione con un brand. Nell'attuale scenario, infatti, ogni azienda ha nelle proprie mani strumenti di CRM ancora più potenti, in grado, grazie a dispositivi come tablet e smartphone, di raccogliere un'infinità di dati preziosi sui clienti, anche quando essi si trovano in mobilità e stanno facendo acquisti online o in negozi fisici. Nello specifico del "Social CRM", il monitoraggio e l'analisi di conversazioni e commenti dei clienti sui social media o altre comunità online permettono alle aziende di conoscere le opinioni su prodotti e servizi, comprendere quali sono i più menzionati e raccomandati, quali sono i problemi più frequenti. Tutte queste informazioni, integrate con i dati dei reparti vendite e marketing, possono tornare estremamente utili nelle tecniche di "Customer engagement": l'azienda può arrivare a capire il sentimento di un determinato cluster di clienti per un dato prodotto o servizio; può catturare nuove idee, prevedere tendenze e desideri futuri dei consumatori. Di conseguenza, diventa possibile elaborare strategie e attività CRM per creare l'aspettativa, e pianificare l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti o servizi con più probabilità di successo sul mercato. Ecco perché non si può più parlare di tipologie diverse di CRM, ma esso diventa lo strumento centrale, dove unificare i dati provenienti dalle varie sorgenti in un unico database: la sfida è creare una "Customer Experience" soddisfacente, affidabile e coerente, qualunque sia il canale di comunicazione scelto. Un concetto oggi definito "omnicanalità". I servizi CRM devono quindi permettere ai clienti di accedere con facilità alle informazioni che richiedono su prodotti e servizi, sia quando navigano sul web, sia quando utilizzano una app in mobilità o interagiscono sui canali social.

In conclusione, si può dire che non si parla più di CRM analitico o operativo, perché il Customer Relationship Management si sta spostando sempre più verso il concetto di Customer Experience Management, dovendo tener conto di tutti i touchpoint e del percorso (Customer Journey) attraverso il quale un utente interagisce con un brand, sia attraverso i canali fisici e analogici sia attraverso i punti di contatto, relazione e ingaggio digitali. Potremmo riassumere così il nuovo concetto di CRM: una visione incentrata sulla gestione dell'esperienza dei clienti nell'interazione,

relazione e comunicazione con un brand, in quello che è ormai un percorso bimodale, cioè analogico e digitale.

## 2.4 - Benefici del CRM

Il CRM permette di tenere tutto sotto controllo, eliminando la possibilità di perdere informazioni importanti su clienti, lead e opportunità. Fornisce un'immagine precisa e puntuale delle attività rivolte ai clienti. Inoltre, rende automatiche le attività ripetitive e i processi, facilitandone la gestione. Tali benefici operativi aumentano se si integra il CRM con altri strumenti, come l'ERP o la Marketing Automation. Nell'ambito della gestione delle opportunità commerciali, il CRM consente di visionare tutte le opportunità aperte, i loro importi e la fase di avanzamento, di monitorare l'attività commerciale effettuata e di realizzare precisi report di analisi e previsione. Consente alle imprese di acquisire maggior conoscenza dei clienti, il che è fondamentale per decidere quali clienti più "redditizi" servire e conservare (Reimann, et al., 2010). Un sistema CRM è anche in grado di ottimizzare le operazioni e il processo di previsione della domanda (Reimann, et al., 2010). Questo vantaggio permette di reagire prontamente alle variazioni del mercato.

La raccolta di tutte le informazioni relative a ogni cliente permette di comprendere e soddisfare le loro esigenze efficacemente (Rodriguez e Honeycutt, 2011), aumentando il valore delle relazioni (Krasnikov, et al., 2009). Tali benefici incentrati sul cliente sono obiettivi aziendali fondamentali per il successo in mercati sempre più competitivi (Mithas, et al., 2005). Studi empirici dimostrano che una maggior conoscenza aiuta le aziende a migliorare la soddisfazione del cliente (Mithas, et al., 2005). A livello strategico, un aumento della soddisfazione del cliente è considerato un vantaggio competitivo del CRM. L'influenza del CRM sulla soddisfazione del cliente può essere spiegata anche dal punto di vista della qualità del servizio. Nell'ambito delle vendite, la tecnologia CRM permette di monitorare i punti di contatto con i clienti e di tenere traccia delle preferenze e delle abitudini di acquisto. In base alle diverse esigenze, le aziende possono

personalizzare l'offerta e creare prodotti e servizi su misura. In questo modo, possono far sentire ai clienti che la qualità dei prodotti o del servizio sta migliorando. Inoltre, possono gestire automaticamente gli ordini e le richieste dei clienti con notevole precisione. In questo modo, possono migliorare l'affidabilità percepita dai clienti.

Un altro beneficio operativo del CRM è quello di facilitare e migliorare la collaborazione tra persone di diversi reparti aziendali. Il commerciale, il marketing e l'assistenza clienti potranno operare in modo snello e sinergico. Il CRM permette di prevenire la cattiva gestione di un cliente perché più persone possono analizzare tutte le attività avvenute con quel contatto, in ogni momento e da qualsiasi dispositivo. Il monitoraggio e la condivisione di tutte le attività facilitano la pianificazione e la gestione dei passi da compiere. Lo studio di Rodriguez and Honeycutt (2011) ha inoltre dimostrato che un maggior coinvolgimento delle persone nelle decisioni in team dovuto al CRM porta a prestazioni più elevate con i clienti.

I benefici del CRM si riflettono nei miglioramenti delle prestazioni dell'azienda. Nell'ultimo ventennio il CRM ha attirato notevole considerazione sia da accademici che da professionisti come facilitatore di performance (Chang, et al., 2010; Reinartz, et al., 2004; Ryals, 2005). Generalmente le prestazioni delle imprese legate al CRM comprendono aspetti finanziari, come l'aumento dei ricavi e la riduzione dei costi (Buttle, 2009), e di mercato (Li, et al., 2019). Tuttavia, si presta poca attenzione agli aspetti legati alla strategia, all'organizzazione e al capitale umano. Il CRM, se implementato correttamente, può portare a ottimi miglioramenti delle prestazioni in ambito di crescita strategica, processi efficienti, clienti fedeli e vantaggio competitivo. Quello che manca è una valutazione chiara e globale dei benefici e dei costi di un progetto di CRM che tenga conto del suo valore strategico, organizzativo e umano, piuttosto che finanziario.

## 2.5 - Potenziali insidie nell'implementazione del CRM

### 2.5.1 - Il problema dell'assenza di una definizione univoca

Rimane una sfida definire e misurare i risultati di un Customer Relationship Management in termini di costi e benefici del progetto (Richards e Jones, 2008). Un primo ostacolo è la molteplicità di opinioni sul CRM che non permette di dare una definizione univoca e coerente (Richards e Jones, 2008). La mancanza di chiarezza nella sua definizione è un forte problema che coinvolge molte organizzazioni che vogliono adottare un CRM (Payne e Frow, 2005). Una chiara definizione influenza in modo significativo il modo in cui il CRM viene visto e implementato. L'assenza di una definizione univoca rende il CRM un'entità concettuale interpretabile, nel senso che utilizzatori e studiosi spesso orientano gli aspetti del CRM verso specifiche espressioni, più o meno circoscritte. Per molti è un software, per altri è un approccio di gestione delle relazioni multifunzionale. Secondo Zablah et al. (2004), il CRM può essere definito con cinque diverse prospettive. Una prima prospettiva vede il CRM come una *strategia*, basata sulla valutazione continua del ciclo di vita dei clienti più profittevoli, che consente alle aziende di investire nei clienti che sono potenzialmente preziosi. Una seconda prospettiva considera il CRM come una *filosofia aziendale* che mira al raggiungimento di una cultura completamente incentrata sul cliente. Aziende che adottano una filosofia CRM focalizzano i loro sforzi sulla creazione e sul mantenimento delle relazioni con i clienti per aumentare la loro fidelizzazione. Altri lo vedono come un *processo* di gestione di tutti gli aspetti di interazione con i prospect<sup>5</sup> e con i clienti, tra cui vendite, marketing, assistenza e supporto tecnico. Una quarta prospettiva ne associa il termine al settore dell'informazione per *metodologie e strumenti tecnologici* che assistono la gestione delle relazioni con i clienti in modo organizzato. Il CRM è visto come la tecnologia utilizzata per unire le vendite, il marketing e i sistemi di informazione dei servizi (Zablah, et al., 2004). Spesso è visto semplicemente come un database dove si possono raccogliere tutti i dati sui clienti. Infine, un'ultima prospettiva è quella del CRM come un'*attitudine*,

---

<sup>5</sup> Il prospect rappresenta un persona che rientra nel target di potenziali clienti dell'azienda.

una capacità di adattare continuamente il proprio comportamento coi singoli clienti grazie al possesso di risorse tangibili e intangibili che permettono all'azienda di essere flessibile (Zablah, et al., 2004).

La conferma della mancanza di una definizione univoca e di chiarezza sul termine è emersa durante le interviste rivolte a manager coinvolti nello sviluppo di progetti CRM, che hanno composto parte del processo di ricerca. Sono emerse diverse visioni di che cos'è il CRM, a prescindere dal settore e dal tipo di cliente finale. Alcuni manager sono orientati verso la prima prospettiva e definiscono il CRM come una “strategia aziendale che sposta l'attenzione dalla vendita al cliente”. Altri lo definiscono “un modo di pensare”, e quindi una filosofia aziendale. Altri ancora sono più orientati verso la quarta prospettiva e lo vedono come uno “strumento multifunzionale che permette di raccogliere informazioni sul cliente”.

Questo studio è d'accordo con l'opinione di Payne e Frow (2005) secondo cui il CRM non dovrebbe essere semplicemente visto come una soluzione tecnologica, bensì dovrebbe essere posizionato nel contesto strategico organizzativo. La definizione di CRM, tratta da Payne e Frow (2005), che seguiremo in questo studio è la seguente:

*Il CRM è un approccio strategico che unisce le strategie di relationship marketing con l'IT per creare valore attraverso lo sviluppo di relazioni profittevoli e durature con i clienti e altri stakeholder chiave. Il CRM permette di trasformare i dati in informazioni utili sia a comprendere i clienti che a co-creare valore con loro.*

### 2.5.2 - I principali motivi per cui un CRM fallisce

A fronte del fatto che il CRM sia una strategia e una best-practice manageriale con grandi potenziali benefici, e nonostante la forte crescita nel mercato del CRM e gli ingenti investimenti economici, molte aziende, specialmente di medie piccole dimensioni, non riescono a implementarlo (Reinartz, et al., 2004). Spesso i sistemi CRM non riescono a fornire i benefici attesi (Ku, 2010). Uno studio condotto da Sheth e Sisodia (2001) ha stimato che il 60-80% dei progetti CRM non raggiunge gli obiettivi e che dal 30% al 50% fallisce.

I problemi delle persone, piuttosto che i problemi tecnologici, sono il maggiore ostacolo al successo. Secondo uno studio della Sand Hill, più del 70% dei fallimenti

è legato a problemi di user adoption. Le persone sono al centro del successo. Lo dimostra il fatto che le persone accomunano tutti i 9 principali motivi per cui un CRM fallisce:

### 1. Obiettivi poco chiari

Chi inizia un progetto di CRM deve per prima cosa stabilire gli obiettivi che vuole raggiungere, che devono essere sempre fissi nella mente di chi implementa il progetto. Tutti dovrebbero essere allineati sugli obiettivi e i benefici del progetto. Tuttavia, molto spesso questi obiettivi non vengono chiaramente definiti o addirittura dimenticati<sup>6</sup>. Spesso, non avendo ancora chiari gli obiettivi, si cerca di adattare il CRM ai processi precedenti, invece di usarlo per migliorarli. Questo spesso porta a coinvolgere risorse sbagliate o in numero ridotto rispetto alle effettive esigenze.

### 2. Visione e strategia sbagliate

Uno degli errori più comuni commessi dalle aziende è quello di considerare il CRM solo come una sfida tecnologica di responsabilità esclusiva del dipartimento vendite, assistenza clienti o marketing (Ku, 2010). Molte aziende hanno una visione limitata e circoscritta della gestione delle relazioni con i clienti e ignorano la sua importanza (Lin, et al., 2006).

Un'altra visione sbagliata di molte aziende è quella di associare il CRM ad un costo di marketing, quando invece dovrebbe essere visto come un investimento dell'azienda, basato su un solido supporto aziendale e un orientamento al miglioramento della gestione delle relazioni con i clienti. La mancanza di una visione aziendale orientata al cliente e di chiare strategie per il cliente impedisce di implementare correttamente il CRM (Rigby e Ledingham, 2004).

### 3. Implementazione tecnologica inadeguata

Una causa di una mancanza di ritorni soddisfacenti è un'implementazione tecnologica inappropriata. Spesso le aziende scelgono di investire in determinate

---

<sup>6</sup> Fonte: OpenSymbol s.r.l.



tecnologie CRM senza una completa considerazione del loro particolare contesto. Kim e Mukhopadhyay (2011) vedono la causa principale della scarsa efficacia dell'implementazione di progetti di CRM nella mancanza di comprensione dell'impatto delle tecnologie CRM, che spesso genera sovrainvestimenti.

#### 4. Pianificazione e gestione del progetto inadeguate

L'impegno del project manager è fondamentale per la riuscita del progetto e può migliorare l'efficacia (Papadopoulos, et al., 2012). Deve supportare il cambiamento, non solo tecnologico e organizzativo, ma, soprattutto, culturale. Spesso però il project manager non ha le competenze o la leadership necessaria. Altre volte, non trova un reale sostegno da parte della direzione. La mancanza di strutture organizzative di supporto impedisce di implementare correttamente il CRM (Rigby e Ledingham, 2004).

#### 5. Limitata conoscenza delle potenzialità del CRM

Tanti responsabili aziendali non sanno le potenzialità del CRM e molto spesso non capiscono a cosa serva. Chi non conosce il CRM è convinto che sia il call center, o che sia un software e che vada di moda comprarlo. Spesso i progetti falliscono per una mancanza delle conoscenze riguardo tutte le diverse variabili da considerare in fase di progetto, inclusi gli impatti economico-finanziari e organizzativo-gestionali. L'esigenza da parte di chi lo utilizza di capire quali conseguenze porterà il CRM è molto spesso assente. Questo limita le potenziali prestazioni del CRM. Alcuni studi hanno dimostrato che aziende hanno vacillato perché non sono riuscite a distribuire le nuove risorse e le competenze derivanti dall'adozione del CRM per creare capacità superiori nel gestire le relazioni con i clienti e ottenere così vantaggi competitivi (Becker, et al., 2009).

#### 6. Eccessiva ambizione

Quando si inizia un progetto di CRM bisogna stare attenti a non essere contagiati da quella che da molti viene definita la "febbre del CRM", ossia vedere il CRM come la panacea di tutti i mali e avere la pretesa di implementare decine di funzioni tutte in una volta. Senza una chiara comprensione delle esigenze prioritarie si

rischia di apportare delle modifiche tecniche o aziendali sconnesse dagli obiettivi. L'assenza di un'analisi dei bisogni dei clienti e dell'ambiente interno ed esterno all'azienda, per comprendere le priorità del progetto, può causare sovrainvestimenti in tecnologie inappropriate e bassi ritorni degli investimenti (Kim e Mukhopadhyay, 2011). Rigby e Ledingham (2004), studiando una vasta gamma di aziende che hanno avuto successo, hanno scoperto che tutti sono partiti da progetti relativamente ristretti nella loro portata e modesti nei loro obiettivi.

#### 7. Training utenti e supporto gravemente insufficienti

La motivazione, la soddisfazione, il comportamento e le abilità dei dipendenti influenzano fortemente la riuscita e il successo di un progetto di CRM (Becker, et al., 2009; Keramati e Shapouri, 2016). Il supporto degli utenti e gli investimenti in formazione sono fondamentali (Papadopoulos, et al., 2012). Il management spesso si limita a un controllo dei progressi e dell'uso della piattaforma da parte degli utenti, invece dovrebbe motivare e accompagnare l'utente. Capita spesso di sottostimare le ore di training e le risorse necessarie affinché gli utenti siano capaci e propensi ad utilizzare il CRM. In molti di questi casi il progetto rischia di non "decollare" per problemi di budget o per problemi di user adoption.

#### 8. Coinvolgimento utenti inadeguato

Una causa della scarsa efficacia nell'implementazione di progetti CRM è una mancanza di coinvolgimento degli utenti prima dell'adozione, che è indispensabile per evitare problemi di utilizzo (Papadopoulos, et al., 2012). Se un'azienda implementa il CRM in un dipartimento, o area geografica, non può pretendere che venga adottato facilmente da chi non è stato coinvolto in fase di progetto. Le esigenze possono essere diverse, in quanto la struttura commerciale lo è, e questo può causare difficoltà di adozione<sup>7</sup>. Se un utente non viene ascoltato né coinvolto per tempo, il rischio è che non comprenda i benefici del CRM e che lo veda come uno strumento di controllo imposto dall'alto.

---

<sup>7</sup> Fonte: OpenSymbol s.r.l.

## 9. Cattiva gestione dei dati

Una cattiva gestione dei dati può dipendere da diversi fattori. Una cosa è certa: se un utente percepisce che i dati che inserisce non vengono utilizzati, egli perderà fiducia nella reale utilità del CRM e inizierà a non usare lo strumento.

## 2.6 - Applicazioni del CRM di successo nella letteratura

Abbiamo esaminato e individuato caratteristiche comuni a casi di successo in letteratura in modo da far luce sugli aspetti fondamentali che dovrebbe tenere in considerazione chi decide di adottare il CRM. Le chiavi per implementazioni CRM di successo su casi reali sono:

1. Focus sulle proprie esigenze aziendali
2. Orientamento al cliente
3. Visione di lungo termine
4. Strategia cross-funzionale
5. Supporto delle persone

### 1. Focus sulle proprie esigenze aziendali

La conoscenza del CRM in azienda può arrivare da diverse fonti, tutte legate al passaparola e all'esperienza di altri<sup>8</sup>. A volte sono i collaboratori che usavano in passato il CRM in altre realtà aziendali a portare conoscenza. In alcuni casi, le persone che propongono l'utilizzo del CRM, come IT manager o marketing manager, lo hanno studiato all'università. Può capitare invece che dei partner, come fornitori o consociate, utilizzano il CRM e ne trasmettono i benefici. Spesso sono proprio loro a chiedere alle aziende di adattarsi e di implementare un CRM. In altri casi, le aziende seguono il comportamento di aziende dello stesso settore. Il passaparola e il network tra partner sono determinanti ai fini della conoscenza e dell'adozione di una strategia CRM. Tuttavia, il passaparola e la conoscenza del CRM per esperienza di altri può essere fuorviante e può spostare il focus dal cliente

---

<sup>8</sup> Fonte: OpenSymbol s.r.l.

alle tecnologie. Il CRM è complesso e ogni progetto è unico negli obiettivi. Per questo, quando si definiscono gli obiettivi e i benefici attesi è importante basarsi sulle proprie esigenze e analizzare il proprio contesto, interno ed esterno. I manager non dovrebbero concentrarsi su ciò che il software CRM può fare, ma su ciò che potrebbe fare per loro e per i loro clienti (Rigby e Ledingham, 2004). Le esigenze aziendali dovrebbero avere la precedenza sulle capacità tecnologiche.

## 2. Orientamento al cliente

La giusta strategia CRM pone al centro delle scelte strategiche il cliente ed ha come obiettivo quello di creare per lui il massimo valore (Ku, 2010). Tale approccio prevede che la soddisfazione del cliente e la customer experience siano parte integrante della strategia aziendale. Per trarre reali vantaggi da una soluzione CRM è quindi fondamentale infondere questo tipo di cultura all'interno dell'organizzazione. Il CRM non dovrebbe essere visto come un mezzo per ottenere una riduzione dei costi attraverso un miglioramento dell'efficienza, ma, piuttosto, come uno strumento che migliora l'efficacia delle strategie di relazione con i clienti (Krasnikov, et al., 2009).

## 3. Visione di lungo termine

Sia il mondo manageriale, di imprese di ogni dimensione e settore, che quello accademico sono sempre più consapevoli dell'importanza di gestire le relazioni con i clienti con una visione di lungo termine, piuttosto che di breve termine. Ciò permette di ottenere un solido vantaggio competitivo e di migliorare le performance.

## 4. Strategia cross-funzionale

Secondo uno studio condotto da Cap Gemini Ernst and Young, negli anni 2000 il 41% dei progetti europei di CRM stava intraprendendo progetti a livello dipartimentale, invece di adottare un approccio interfunzionale o aziendale (Buttle, 2004). Il CRM deve essere visto prima di tutto come una strategia aziendale cross-funzionale, per garantire che tutte le funzioni interessate dall'attuazione siano allineate agli obiettivi (Buttle, 2004). Quando implementato pienamente e con

successo, il CRM coinvolge l'intera organizzazione e massimizza le relazioni (Ku, 2010). Riunisce persone, tecnologia e capacità organizzative per garantire la connettività tra l'azienda, i suoi clienti e le imprese che collaborano con l'azienda (Coltman, et al., 2011).

Data la natura interfunzionale del CRM, potrebbe essere necessaria una riprogettazione dell'organizzazione. Almeno in questi casi, dovrebbero essere istituiti team interfunzionali per sviluppare e attuare la strategia CRM (Buttle, 2004)

##### 5. Supporto delle persone

Non è sufficiente implementare semplicemente le attività di CRM e sperare in effetti diretti sull'acquisizione di nuovi clienti, la fidelizzazione o l'espansione delle relazioni con i clienti. Gli algoritmi analitici e le tecniche di data mining possono aiutare i manager a gestire grandi quantità di informazioni di mercato, spesso in conflitto tra loro e in continua evoluzione. Tuttavia, per dare un senso a questi dati, convertendoli in conoscenza del cliente, il giudizio e le competenze dei dipendenti sono cruciali (Coltman, et al., 2011). Condurre attività di gestione dei clienti di natura organizzativa e tecnologica senza il completo supporto delle persone non porterà gli effetti desiderati (Becker, et al., 2009). Gli sforzi di implementazione richiedono un adeguato supporto manageriale e un coinvolgimento degli utenti (Becker, et al., 2009).

Aggiungiamo una sesta caratteristica, che deve avere un'applicazione CRM di successo, molto importante ma poco considerata dalle aziende: chiare misure delle prestazioni. Per implementare con successo il CRM è fondamentale aver realizzato un'attenta pianificazione strategica e progettare chiare misure di performance (Rigby e Ledingham, 2004).



## Capitolo 3

### La misurazione delle prestazioni

Il capitolo discute dapprima perché è fondamentale misurare le prestazioni, e perché le aziende non misurano i risultati e i benefici di un progetto di CRM. Sono quindi analizzate le caratteristiche che deve avere una giusta struttura di misurazione delle prestazioni di un CRM. La necessità di misurare efficacemente i contributi del CRM ci porta a definire l'equità del cliente, in inglese Customer equity (CE), e il valore il ciclo di vita dei clienti. Viene approfondito il concetto di ciclo di vita dei clienti, introducendo le fasi del processo di sviluppo di una relazione con il cliente e i contributi che può dare il CRM in ciascuna fase. Questi ultimi concetti saranno fondamentali per comprendere le caratteristiche del modello che è stato realizzato.

#### 3.1 - Misurare le prestazioni del CRM

##### 3.1.1 - Importanza e benefici del misurare le prestazioni

Misurare il ritorno degli investimenti di un progetto serve ad avere una stima della profittabilità del progetto e a decidere se implementarlo o meno, e con quale livello di dettaglio. La valutazione delle prestazioni permette alle aziende di “guardare indietro e in avanti” (Oztaysi, et al., 2011). Misurando le realizzazioni passate nel loro complesso si motivano le persone e si guidano correttamente i processi futuri.

##### 3.1.2 - Una sfida aperta

Come abbiamo visto, il CRM è significativamente correlato alle prestazioni aziendali. Tuttavia, la letteratura ha chiaramente dimostrato come le imprese non possano migliorare le loro prestazioni semplicemente introducendo un sistema CRM (Kim e Kim, 2009). Una volta identificati gli obiettivi associati ad un sistema CRM, bisogna collegarli a misure appropriate, in modo da riuscire a misurare il successo degli investimenti e supportare la direzione nel processo decisionale

(Richards e Jones, 2008). Mentre sempre più aziende adottano il CRM, la questione di come misurare le prestazioni del CRM rimane una sfida aperta. Più del 40% delle imprese che lo hanno implementato non misura i risultati (Grabner-Kraeuter, et al., 2007). Quando si tratta di prestazioni, molti valori non si possono misurare in anticipo, poiché legati a effetti futuri. Altri sono difficili da misurare del tutto perché influenzati da variabili intangibili come la percezione e l'esperienza personale.

A partire dagli anni 2000, le grandi società di consulenza hanno riconosciuto l'importanza di presentare casi di successo di investimenti CRM e di fornire prove del fatto che iniziative di CRM portano a maggiori profitti e prezzi delle azioni (Buttle, 2004). Da allora, per misurare le prestazioni è prassi comune utilizzare le tradizionali misure finanziarie, come la produttività e il ritorno sull'investimento (ROI).

Peppers and Rogers Group (2001) ritiene che le aziende hanno obiettivi che vanno oltre i ritorni economici: miglioramento dell'acquisizione dei clienti, miglioramento del servizio clienti, maggiore fidelizzazione, aumento del valore della vita dei clienti e capacità di identificare clienti strategicamente significativi. Si tratta obiettivi collegati a misure un po' più "morbide" rispetto al ROI, che non valutano né i costi né i ricavi, ma piuttosto alcuni driver di uno o entrambi. Tra queste metriche vi sono, per esempio, la soddisfazione del cliente, il numero di nuovi clienti acquisiti, i tassi di cross-sell, i tassi di up-sell, il numero medio acquisti per cliente, la quota del portafoglio, tassi di reclamo dei clienti, la soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti (Buttle, 2004). Come vedremo in seguito, la "morbidezza" di alcune di queste metriche è discutibile. Ad esempio, alti livelli di soddisfazione del cliente o di fidelizzazione favoriscono la redditività (Fornell, 2001). Tuttavia, le metriche per misurare e monitorare prestazioni diverse dagli aspetti finanziari non sono ben sviluppate né ben comunicate. Aspetti importanti come la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente sono tenuti in considerazione solo dal 36-51% delle aziende (Payne e Frow, 2005). Anche nei casi in cui sono prese in considerazione, non è chiaro quanto tempo viene investito in queste metriche di valutazione.



### 3.1.3 - Cosa manca e cosa andrebbe fatto per misurare le prestazioni

A fronte delle nostre valutazioni, la domanda che sorge spontanea è: Perché le aziende non misurano i risultati di tematiche di così forte impatto e interesse manageriale?

Le aziende dovrebbero monitorare continuamente i loro processi CRM, per migliorare il proprio sistema organizzativo incentrato sul cliente e rafforzare le proprie capacità di gestione delle relazioni coi clienti (Wang, et al., 2004). Tuttavia, le aziende risentono della mancanza di una precisa misurazione degli effetti del CRM. Sebbene siano stati condotti molti studi su una serie di risultati del CRM, ci sono poche misure stabilite per valutare le capacità del CRM (Payne e Frow, 2005). Quello che manca è una guida per compiere un monitoraggio e una valutazione globale del contributo di iniziative CRM. Sono necessarie delle metriche per valutare le prestazioni dal punto di vista del cliente e dell'organizzazione (Steel, et al., 2013).

Per rispondere alla domanda “Che caratteristiche deve avere una giusta struttura di misurazione delle prestazioni di un CRM?” abbiamo approfondito il parere di Kim e Kim (2009), secondo cui “dovrebbe avere causalità, fattori percettivi come caratteristiche critiche e molteplici prospettive valutative, compresa una prospettiva del cliente”.

#### *Il concetto di causalità*

Gli indicatori finanziari, come ad esempio il ROI, hanno dominato il campo della misurazione delle prestazioni del CRM (Oztaysi, et al., 2011). Gli indicatori finanziari si riferiscono generalmente all'aumento dei profitti o alla riduzione dei costi (Kim e Kim, 2009). Tuttavia, tali indicatori sono limitanti perché sono in parte a breve termine (Kaplan e Norton, 1992). Gli indicatori finanziari fanno parte dei cosiddetti indicatori in ritardo, o finali, poiché attinenti agli effetti desiderati delle prestazioni. Gli indicatori guida, o indicatori condizionali, invece, sono relativi alle azioni necessarie per raggiungere gli effetti desiderati. Gli indicatori condizionali, a differenza di quelli finali, hanno una visione a lungo termine. Negli ultimi tempi sta emergendo l'esigenza di focalizzarsi non tanto sugli indicatori finali ma sugli indicatori condizionali, che si prestano meglio ad una comprensione più completa e ad un orientamento al futuro (Kim e Kim, 2009). Questa esigenza è coerente con

gli studi di Payne e Frow (2005) sulla misurazione delle prestazioni del CRM secondo cui bisogna considerare non tanto indicatori che guardano allo storico, ma indicatori orientati verso risultati futuri. Secondo Kaplan e Norton (1996), gli indicatori finali possono essere migliorati concentrandosi sugli indicatori condizionali. Partendo dai risultati desiderati, si deve lavorare a ritroso per identificare le azioni necessarie per raggiungerli (Kim e Kim, 2009), secondo un rapporto di causa ed effetto. Per questi motivi è importante avere una struttura di misurazione causale e concentrarsi su fattori guida piuttosto che su fattori di ritardo.

#### *Fattori percettivi come caratteristiche critiche*

Un altro limite dei tradizionali indicatori finanziari è che non tengono conto delle risorse intangibili (Kaplan e Norton, 1992). Gli indicatori condizionali, al contrario, considerano le risorse intangibili. Secondo Kim e Kim (2009) le organizzazioni dovrebbero prestare maggior attenzione a fattori percettivi, come la soddisfazione di dipendenti e clienti, poiché sono il fulcro di strategie di business di successo (Kim e Kim, 2009).

#### *Molteplicità delle prospettive valutative*

La multifunzionalità del CRM rende i metodi di misurazione tradizionale meno appropriati (Payne e Frow, 2005). Una misurazione delle prestazioni con molteplici prospettive valutative fornisce l'opportunità di interpretare le situazioni da varie angolazioni, in modo che i manager possano acquisire una comprensione più chiara e profonda del CRM (Kim e Kim, 2009). L'implementazione del CRM dovrebbe essere valutata utilizzando una visione globale che comprenda un'integrazione multifunzionale di processi, persone, capacità e funzioni (Becker, et al., 2009). Inoltre, una misurazione multifunzionale aiuta a spostare l'attenzione sulla limitata definizione tecnologica di CRM verso i benefici strategici e organizzativi (Payne e Frow 2005). Tuttavia, la letteratura accademica si è focalizzata non tanto su misure multifunzionali quanto su singoli fattori del CRM e il loro effetto sulle prestazioni (Becker, et al., 2009). Alcune ricerche si sono focalizzate su fattori legati ai processi di gestione del cliente (Reinartz, et al., 2004), mentre altre hanno enfatizzato fattori legati al rapporto col cliente, come la customer equity (Richards e Jones, 2008). Nonostante l'offrire al cliente un valore superiore sia diventato

fondamentale per costruire e mantenere vantaggio competitivo, le dimensioni chiave del valore del cliente non sono chiare e gli studi correlati sono ancora divergenti (Wang et al.,2004). La necessità di misurare i contributi del CRM da molteplici prospettive, compresa quella del cliente, ci porta ad approfondire il concetto di customer equity.

### 3.2 - La customer equity e il valore del ciclo di vita dei clienti

Spesso le aziende che decidono di concentrarsi sulla costruzione di relazioni solide e durature con i clienti non sanno come misurare il valore delle relazioni con i clienti più fedeli e profittevoli. La Customer Equity (CE) identifica il valore di un cliente per l'impresa. Si calcola come la somma dei valori del ciclo di vita di tutti i clienti di un'azienda meno eventuali investimenti in corso per mantenere le relazioni con i clienti (Richards e Jones, 2008). Il valore del ciclo di vita dei clienti, in inglese Customer Lifetime Value (CLV), è definito come il valore attuale netto di un singolo cliente (Richards e Jones, 2008). Calcolare il Customer Lifetime Value permette alle aziende di focalizzarsi sui clienti più profittevoli. Il marketing ha lo scopo di massimizzare il valore del ciclo di vita del cliente e la customer equity (Gupta, et al., 2006).

Il ciclo di vita dei clienti tenta di descrivere lo sviluppo di una relazione con il cliente nel tempo. Abbiamo ridotto il ciclo in tre principali processi di gestione dei clienti:

1. Acquisizione di nuovi clienti
2. Fidelizzazione dei clienti esistenti
3. Espansione del valore dei clienti

#### 3.2.1 - Acquisizione di nuovi clienti

Il primo compito nella gestione del ciclo di vita dei clienti è acquisire nuovi clienti che siano preziosi per l'azienda. Vi sono tre decisioni principali da prendere: quali sono le caratteristiche dei clienti potenziali, quali valori comunicare loro e come comunicare. Spesso nell'ambiente B2B (business to business) è compito del marketing generare i lead, ossia individui o aziende identificati nella fase di

prospecting che potrebbero essere interessati all'acquisto. Il contatto con i lead nel B2B avviene in diversi modi, tra cui e-mail, advertising, pubbliche relazioni, promozione delle vendite, gestione dei referral ed attività promozionali come eventi, fiere e conferenze. I nuovi clienti per le aziende B2C (business to consumer) possono essere generati dalle stesse fonti, ma viene fatto uno sforzo maggiore nella pubblicità, nella promozione delle vendite, nel passaparola e nel merchandising (Buttle, 2009).

Le applicazioni CRM offrono una serie di strumenti operativi come la gestione dei lead, la gestione delle campagne e il marketing basato sugli eventi che aiutano nel processo di acquisizione dei clienti. Il CRM analitico è alla base del successo di questi strumenti. Analizzando i dati dei clienti, le aziende vengono meglio informate su quali prospect sono più promettenti e sulla convenienza economica delle diverse strategie di acquisizione dei clienti.

I software di SFA (Sales Force Automation) aiutano le aziende a gestire il processo di vendita. Una parte importante di tale processo è la gestione dei lead, che include una serie di sotto-processi, tra cui generazione, qualificazione, allocazione e tracciabilità dei lead (Buttle, 2009). I responsabili delle vendite potranno sapere quali programmi generano alti tassi di conversione o alti ricavi, quali lead sono costosi da convertire e quali territori hanno il maggior successo nella generazione e conversione di lead. Il software di gestione della campagna è ampiamente distribuito in ambienti B2C per l'acquisizione di nuovi clienti. Con il supporto delle tecnologie CRM i responsabili della campagna selezionano e raggruppano potenziali clienti target, monitorano i contatti, misurano i risultati delle campagne e apprendono dai risultati come produrre campagne più efficaci ed efficienti in futuro. Infine, il marketing basato sugli eventi ("Event Based Marketing") viene utilizzato anche per generare nuovi clienti. Riuscire ad associare gli acquisti a determinati eventi della fase di vita permette di indirizzare meglio gli sforzi di acquisizione dei clienti. Ad esempio, nel settore bancario, un evento come un grande deposito in un conto di risparmio potrebbe innescare un approccio da parte della divisione degli investimenti.

Una volta che il lead diventa cliente effettivo, altri prodotti o servizi possono essere venduti in modo incrociato, trasformando l'acquisizione in acquisto ripetuto e,

successivamente, in fidelizzazione.

### 3.2.2 - Fidelizzazione dei clienti esistenti

La fidelizzazione dei clienti mira al mantenimento di rapporti commerciali continui e a lungo termine. I clienti fedeli sono generalmente più redditizi dei clienti di nuova acquisizione. I risultati dello studio di Gumpa, et al. (2004) mostrano che un miglioramento della fidelizzazione dei clienti dell'1% porta ad un miglioramento del valore dei clienti e dell'azienda dal 3% al 7%. Mentre l'elasticità di acquisizione è solo del 0,02-0,03%.

Man mano che il ciclo di vita del cliente si protrae, il volume ed il valore degli acquisti aumentano, i costi di gestione dei clienti diminuiscono e i clienti diventano meno sensibili al prezzo (Buttle, 2009). Studi hanno dimostrato che se un'azienda allinea la gestione dei clienti alle loro esigenze riduce il tasso di abbandono del 25% e, a lungo termine, spenderà meno per acquisire nuovi clienti (Simns, 2003 in Catalán-Matamoros, 2012). Anche il costo delle vendite viene ridotto poiché i clienti esistenti sono generalmente più reattivi.

Le aziende, quindi, devono dotarsi degli strumenti necessari per creare una relazione duratura, sia nella fase di contatto che nella fase post-vendita. Lo sviluppo tecnologico sta cambiando i processi di servizio al cliente. Le richieste di informazioni e di assistenza ed i reclami sono gestiti sempre più attraverso social network, blog, forum e siti web interattivi, piuttosto che attraverso telefono e e-mail. Per questi motivi, il CRM nel Customer Service ha un ruolo di importanza centrale. Però, per funzionare, deve essere integrato e condiviso anche con il marketing e le vendite<sup>9</sup>. Il CRM ingloba ogni punto di contatto con il cliente e permette alle aziende di utilizzare una vasta gamma di strumenti per stabilire un rapporto univoco con il proprio cliente.

Possiamo distinguere quattro forme principali di strategia di fidelizzazione positiva in cui utilizzare strumenti di Customer Relationship Management: soddisfare e superare le aspettative dei clienti, aggiungere valore, creare legami sociali e strutturali e coinvolgere i clienti. La prima strategia mira a rendere i clienti soddisfatti e a superare le loro aspettative. Per soddisfare un cliente bisogna

---

<sup>9</sup> Fonte: OpenSymbol s.r.l.

conoscerlo e il CRM offre in tempo reale la completa visibilità delle interazioni precedenti, la cronologia delle vendite passate e le attività future pianificate. Il CRM consente di sviluppare solidi processi di assistenza al cliente (Catàlan-Matamoros, 2012). La gestione delle richieste tramite ticketing permette non solo di essere reattivi, ma anche di bilanciare i carichi di lavoro, indirizzando le richieste agli utenti giusti in base al livello di urgenza, alla capacità e alle competenze degli addetti. Avvisi e report dinamici garantiscono tempi di risposta e di risoluzione adeguati. Per dare maggior supporto ai clienti vengono utilizzate app mobile, chat live online e forum di discussione. Per guidarli nella ricerca di informazioni utili si possono creare delle “FAQ- Frequently Asked Questions” o delle banche dati, dette “Knowledge Base”, che contengono molte risposte alle domande che i clienti pongono frequentemente. Inoltre, attraverso report e dashboard, i team possono monitorare il grado di soddisfazione dei clienti e verificare che i livelli di servizio siano correttamente operativi in tutti i canali di supporto. La seconda strategia di fidelizzazione è quella di aggiungere valore percepito dal cliente. Le tre forme comuni di programmi a valore aggiunto sono: programmi fedeltà, promozioni commerciali e club clienti che offrono una serie di vantaggi esclusivi. La terza strategia è creare legami con il cliente. Secondo Catàlan-Matamoros (2012) i fornitori di servizi, attraverso il CRM, possono sviluppare nei clienti un senso di familiarità e diventare, nel lungo periodo, parte del sistema di supporto sociale del cliente. Questo contribuisce a rendere meno probabile il passaggio del cliente ad un concorrente. La quarta strategia per il mantenimento di clienti fedeli è quella di coinvolgerli. I clienti altamente coinvolti sono più resistenti all’influenza competitiva perché hanno un forte attaccamento nei confronti dell’organizzazione. I clienti che effettuano volentieri più di un acquisto sono generalmente più soddisfatti dei clienti che non lo fanno (Buttle, 2009). Sono quindi più propensi a pronunciare il passaparola positivo e influenzare le credenze, i sentimenti e i comportamenti degli altri. Questa pratica nel marketing viene definita “referral” ed aiuta sia nell’acquisire nuovi clienti che nello stabilire relazioni a lungo termine. La ricerca ha dimostrato che i clienti che effettuano acquisti più frequenti sono quelli che effettuano maggiori referral (Buttle, 2009). A volte però sono i nuovi clienti a essere potenti sostenitori del passaparola, più dei clienti abituali. Una ricerca di

Garnefeld, et al. (2013) ha infatti dimostrato come il passaparola positivo è particolarmente pronunciato per le nuove relazioni cliente-impresa. Mantenere fedeli i clienti esistenti, migliorando la loro esperienza, oltre a aumentare il passaparola positivo, può ridurre il passaparola negativo. Il passaparola negativo è proporzionale al grado di insoddisfazione del cliente (Johnston, 1998). Quanto più un cliente è scontento della propria esperienza con un'azienda, tanto più il passaparola sarà ampio. L'uso dei social network ha portato alla nascita di un passaparola ancora più pericoloso: il "word of mouse". L'esperienza di un cliente insoddisfatto può raggiungere l'attenzione di milioni di altri potenziali clienti.

### 3.2.3 - Espansione del valore dei clienti

L'ultima fase nella gestione del ciclo di vita dei clienti è la crescita del valore dei clienti fidelizzati. Un'azienda che vuole espandere i profitti dati dai singoli clienti deve focalizzarsi su questa fase. Le aziende in genere puntano sul cross-selling, che porta ad incrementare la quota del portafoglio tramite la vendita di prodotti e servizi aggiuntivi, o l'up-selling, ossia la tecnica di vendita con la quale si incentiva il cliente all'acquisto di una quantità di prodotto maggiore rispetto a quanto inizialmente. Con una strategia CRM si possono raggiungere eccellenti risultati di cross-selling. Per una azione di cross-selling di successo vanno innanzitutto individuati i prodotti o servizi da poter incrociare nel modo adeguato. Il CRM permette di ottenere dati validi riguardo gli acquisti abituali per identificare quali prodotti e servizi possono essere abbinati. Una volta identificati i prodotti adatti, occorre identificare i clienti che rappresentano i candidati ideali per la campagna di cross-selling. Un sistema CRM permette di organizzare le informazioni dei clienti relative alla cronologia degli acquisti, alla navigazione e alle interazioni con l'azienda, facilitando l'identificazione dei clienti adatti. A questo punto, bisogna convertire i candidati sviluppando una strategia per presentare le potenziali vendite combinate. Una piattaforma CRM può aiutare a effettuare campagne e-mail indirizzate o annunci strategici (ad esempio durante il processo di pagamento online)<sup>10</sup>. Up-selling significa aiutare i clienti a scoprire cose di cui non sapevano di aver bisogno. La soddisfazione dei clienti è fondamentale per l'up-selling, il che

---

<sup>10</sup> [www.salesforce.com/it/](http://www.salesforce.com/it/) [20 Agosto 2019]

implica il bisogno costante di valutare il loro stato attuale e le loro esigenze. Il CRM può aiutare con diversi metodi a scoprire i bisogni dei clienti e a restare costantemente informati su ciò che i clienti necessitano da una varietà di angolazioni. L'automazione delle vendite, per esempio, aiuta a interagire con i clienti e tenere traccia di tutte le informazioni pertinenti. In base alla cronologia passata delle vendite, gli agenti possono comprendere quali sono i valori che i clienti gradiscono di più e associare i prodotti o servizi corrispondenti. Il data mining intelligente è utile per individuare la propensione all'acquisto, in base allo storico delle transazioni del cliente. Le offerte e la comunicazione possono venire personalizzate a livello di segmento o cliente unico (Buttle, 2009). Altre tecniche per l'up-selling possono essere il monitoraggio dei dati dei clienti in tutti i reparti o l'analisi delle esigenze dei clienti attraverso le informazioni disponibili online<sup>11</sup>. Le tecnologie CRM favoriscono l'integrazione tra i canali e la condivisione delle informazioni sui clienti e sui piani di sviluppo dei clienti.

I software di ottimizzazione consentono di ottenere rendimenti ottimali dalle campagne up e cross selling, tenendo conto di vincoli di budget, costi di comunicazione, politiche di contatto, storie transazionali dei clienti o propensioni all'acquisto (Buttle, 2009).

---

<sup>11</sup> [www.salesforce.com/it/](http://www.salesforce.com/it/) [20 Agosto 2019]



## Capitolo 4

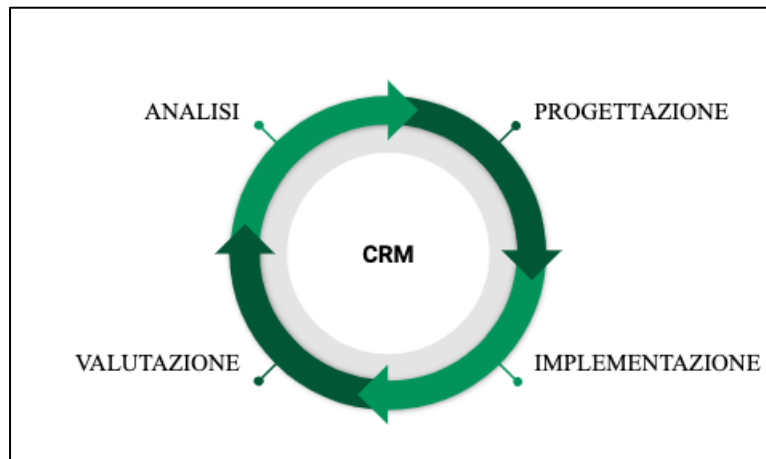
### Il modello teorico di misurazione delle prestazioni di un progetto di Customer Relationship Management

L'obiettivo di questo capitolo è l'esposizione delle caratteristiche e dei benefici del modello teorico di misurazione delle prestazioni di un progetto di CRM e di come potrà essere utilizzato in ogni fase del progetto. Viene dapprima definita la composizione strutturale di un progetto, che integra una visione continuativa delle 4 fasi di un progetto di CRM con una corretta logica di giustificazione degli investimenti e la logica del miglioramento continuo. Viene quindi spiegato il processo per la costruzione e la validazione scientifica di un nuovo modello che sta alla base dell'analisi della letteratura, eseguita per fotografare lo stato dell'arte ed individuare la struttura che meglio descrive le diverse prospettive di un CRM, le variabili chiave (Key Performance Indicators, KPI), i principali metodi di misurazione delle performance e le relazioni tra le diverse prospettive. Le componenti e i relativi metodi di misurazione utilizzati in letteratura vengono descritti nel dettaglio, spiegando i vantaggi che possono fornire quando si implementa il modello in fase di implementazione.

## 4.1 - La struttura di un progetto di CRM

### 4.1.1 - Visione continuativa attraverso le fasi del CRM

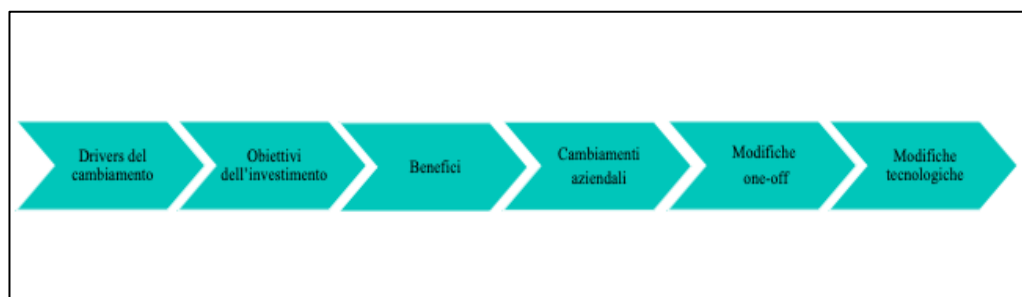
Finora abbiamo parlato di investimento nel CRM in termini statici, considerandolo un fenomeno one-time. Tuttavia, le condizioni del mercato cambiano nel tempo e l'impresa deve continuare a migliorare per poter valutare meglio le condizioni future (Kim e Mukhopadhyay, 2011). Per questa ragione, potrebbero essere richiesti nuovi investimenti in CRM in ogni periodo. Il modello deve essere strutturato in modo da poter essere utilizzato in maniera continuativa e permettere ai manager di rifinire la strategia in ciascun periodo. Per poter misurare le prestazioni di un progetto di CRM e giustificare gli investimenti è necessario definire e comprendere la composizione strutturale del suo processo di realizzazione. In funzione di ciò, il Benefits Dependency Network (BDN) è stato integrato con le quattro fasi di un progetto di CRM definite da Steel et al. (2013): analisi, progettazione, implementazione e valutazione (Figura 4.1).



*Figura 4.1 Fasi di un progetto di CRM secondo Steel (2013)*

#### 4.1.2 - La logica del Benefits Dependency Network

Il Benefits Dependency Network (BDN) è uno strumento, proposto da John Ward e dal Cranfield School of Management's Information Systems Research Centre, utilizzato per giustificare gli investimenti dei progetti (Wilson, et al., 2007). I metodi tradizionali di gestione dei progetti elencano gli elementi del progetto e identificano le risorse e i tempi per ciascun elemento. Il Benefits Dependency Network, invece, funziona a ritroso, partendo dai driver del cambiamento (Figura 4.2).



*Figura 4.2 Struttura del Benefits Dependency Network che spiega la sequenza da seguire per giustificare gli investimenti dei progetti*

Il metodo di giustificazione degli investimenti del Benefits Dependency Network permette di definire le modifiche e gli strumenti CRM necessari per la riuscita del progetto partendo dalla definizione dei driver del cambiamento. I driver di un progetto di gestione delle relazioni coi clienti possono essere legati al contesto industriale, come ad esempio cambiamenti nell'ambiente competitivo, oppure legati ai clienti, come ad esempio cambiamenti delle aspettative o delle preferenze (Steel, et al., 2013). Altre volte sono legati a problemi interni di inefficienza. Conseguentemente alla formulazione dei driver, secondo il Benefits Dependency Network, si devono definire gli obiettivi del progetto. Gli obiettivi di investimento sono una chiara dichiarazione di cosa il progetto sta cercando di raggiungere (Wilson, et al., 2007). Nel tempo è normale che i progetti cambino nel contenuto, ma gli obiettivi devono rimanere sempre invariati e, solo quando sono stati raggiunti, se ne possono fissare di nuovi. Gli obiettivi possono essere molteplici e

dipendono dalla tipologia di clienti, dal tipo di relazioni e dalle condizioni del settore. Quest'ultima variabile tiene conto dell'ambiente competitivo e delle performance dei competitor (Steel et al. 2013).

Tramite uno studio interno in OpenSymbol S.r.l.<sup>12</sup> sono state analizzate le principali aspettative e gli obiettivi che causano la necessità di adottare un CRM. Tali obiettivi possono essere raggruppati in 4 categorie:

1. Condivisione
2. Conoscenza del cliente
3. Supporto decisionale
4. Tracciabilità

#### 1. Condivisione

Molte aziende hanno adottato un CRM per la necessità di avere uno strumento unico, ordinato e accessibile a tutti per poter condividere le informazioni. Volevano poter vedere cosa è stato fatto in passato e fare delle valutazioni. Poter reperire da parte di chiunque si trovi a interagire con il singolo cliente tutte le informazioni necessarie (storico di vendita, portafoglio ordini, progetti aperti, campionature, potenziale di mercato, reclami ecc.) era la loro principale esigenza. Se sono presenti troppi canali di comunicazione con i clienti l'obiettivo diventa l'integrazione dei dati relativi al cliente su un'unica piattaforma in modo da avere una visione corretta del cliente.

#### 2. Conoscenza del cliente

Molte aziende volevano avere la possibilità di relazionarsi con i clienti in modo preciso e puntuale per mantenere la competitività di mercato. Volevano poter conoscere le sue abitudini di acquisto, i suoi interessi e le sue esigenze per poter realizzare analisi e piani di marketing o di vendita, ma soprattutto per instaurare con loro un rapporto di fiducia.

---

<sup>12</sup> Lo studio è stato realizzato assieme a Didardo, azienda che si occupa di Strategic Design, mediante interviste su 12 clienti, 4 hot lead, 3 clienti persi e 6 non clienti e ha coinvolto le seguenti categorie di figure: CEO, IT manager, Marketing Manager e Sales Manager, CRM manager, Innovation Manager e Customer Service Manager.

### 3. Supporto decisionale

Alcuni avevano la necessità di avere uno strumento che permettesse loro di sviluppare statistiche e reports, e che desse loro un forte supporto nelle decisioni.

### 4. Tracciabilità

Tracciare i progetti era un altro obiettivo emerso in molte realtà aziendali. Altre invece volevano riuscire a monitorare il comportamento del cliente nel tempo per migliorare i processi di marketing, vendita o post-vendita, cioè capire i fattori di successo e cercare di ripeterli.

Nel modello Benefits Dependency Network gli obiettivi sono a loro volta legati a dei benefici, da consegnare a diversi stakeholder. Una volta che sono stati quantificati i benefici, vengono identificati i cambiamenti aziendali da apportare per realizzare tali benefici ed eventuali modifiche di attivazione one-off, denominate “enabling changes” (Wilson, et al., 2007). Solo dopo che sono state definite le necessarie modifiche legate agli obiettivi di progetto, possono essere definiti nel dettaglio gli sviluppi IT da implementare o integrare. In questo caso specifico, negli sviluppi IT sono comprese tutte le tecnologie che abilitano il CRM (Buttle, 2009).

Nella fase di analisi di un progetto di CRM vanno definiti i risultati organizzativi attesi e il tipo di relazione coi clienti desiderati, tenendo sempre in considerazione i driver del cambiamento e le esigenze che hanno innescato la necessità di adottare un CRM (Figura 4.3). Nella fase di progettazione bisogna ottenere l’impegno della direzione, definire gli obiettivi, sviluppare la strategia e nominare un leader di progetto (Steel et al. 2013). Nella fase di progettazione, seguendo la logica del Benefits Dependency Network, è importante partire dagli obiettivi per poi arrivare a definire le modifiche aziendali e di attivazione da attuare e gli strumenti CRM da implementare, non viceversa.

#### 4.1.3 - La logica del miglioramento continuo

Secondo Steel et al. (2013), nella fase di implementazione si attuano le modifiche e si implementano gli strumenti per realizzare gli obiettivi prefissati; mentre nell’ultima fase si valuta l’allineamento con gli obiettivi prefissati mediante

misurazione delle prestazioni. Per il nostro studio si è deciso di ampliare queste definizioni seguendo il Ciclo di Deming, conosciuto anche con l'acronimo PDCA (Figura 4.3). Il PDCA è un modello per il miglioramento continuo, per cui, una volta raggiunti gli obiettivi iniziali, si fissano nuovi obiettivi per aumentare il livello qualitativo. La sua struttura si presta a quella di un progetto di CRM in cui, con il tempo e con l'utilizzo dello strumento, possono emergere nuove esigenze. La fase di "Plan" è associabile all'analisi e alla progettazione in cui vengono definiti i risultati attesi, gli obiettivi e la strategia per realizzare tali obiettivi. La fase del "Do", in cui vengono attuate le soluzioni ed i piani precedentemente definiti, è collegata all'implementazione del CRM. Il "Check" è il controllo dei risultati e la verifica della compatibilità con quanto pianificato. Per fare ciò, è necessario che i dati raccolti nella fase del "Do" vengano confrontati con i risultati attesi e gli obiettivi del "Plan". In questo modo si possono riscontrare più facilmente lacune e problemi di implementazione. Nel nostro studio la fase di implementazione è stata fatta coincidere sia con il "Do" che con il "Check". Infine, l'"Act" coincide con la fase di valutazione, che non è l'analisi dell'allineamento con gli obiettivi, bensì il continuo miglioramento delle prestazioni tramite la ricerca delle cause delle differenze tra risultati attesi ed effettivi.

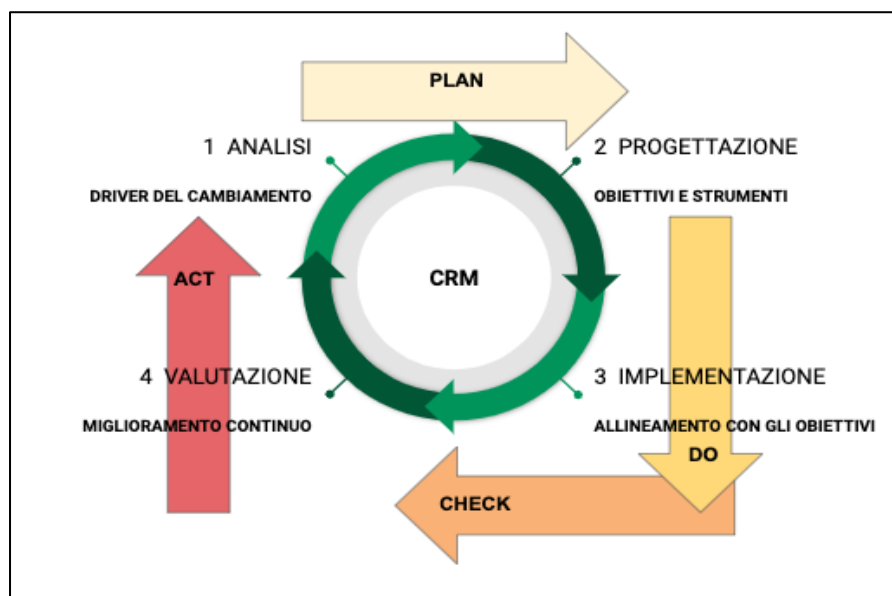


Figura 4.3 Struttura di un progetto di CRM che unisce le 4 fasi del CRM alla logica del Benefits Dependency Network e al Ciclo di Deming

## 4.2 - Il processo per la costruzione e la validazione scientifica di un nuovo modello

Molte volte i manager prendono decisioni basate solo sulla convinzione che un'azione porterà dei benefici. Le relazioni di causa-effetto tra decisioni operative e prestazioni aziendali sono molto complesse. Per questo molte organizzazioni utilizzano un metodo decisionale basato sull'intuito. Alcune organizzazioni però stanno cercando di comprendere il legame tra le decisioni e i risultati (Johnston, et al., 2012). Ad esempio, se si può dimostrare che una spesa X in corsi di formazione comporta un aumento Y dei profitti, sarà più facile ottenere l'approvazione di un piano di business. Per capire la relazione tra decisioni organizzative e le performance di business il primo passo è la creazione di un modello delle prestazioni che colleghi i driver ai risultati (Johnston, et al., 2012) (Figura 4.4). La cosa importante, quando si costruisce un nuovo modello, non è tanto identificare tutte le possibili variabili e le relative connessioni, quanto catturare le variabili chiave (Johnston, et al., 2012). A questo proposito, questo studio si è basato sul metodo utilizzato da Ebrahimi et al., (2016) per impostare un modello di valutazione delle prestazioni di un CRM in un settore specifico, il settore bancario. Secondo Ebrahimi et al., (2016) la prima domanda da porsi quando si valutano le prestazioni dei CRM è: "Quali criteri sono più utili e appropriati per valutare il raggiungimento delle prestazioni?". Nella loro ricerca Ebrahimi et al. rispondono a questa domanda tramite il sondaggio della letteratura ed il parere di esperti. In questo studio, si è partiti dall'analisi della letteratura correlata e si sono identificati cinque criteri principali di misurazione delle prestazioni del CRM. Tali criteri sono stati validati da esperti del CRM presso un'azienda di consulenza sul CRM, la OpenSymbol s.r.l. Il passo successivo consiste nell'identificare delle misure per ogni elemento del nuovo modello (Johnston, et al., 2012). In questo studio tali metodi di misurazione sono stati individuati mediante analisi della letteratura e parere di esperti. L'ultimo passo è cercare di capire le relazioni tra gli elementi del modello (Kaplan e Norton, 2004).



*Figura 4.4 Processo per la costruzione e validazione scientifica di un nuovo modello che è stato applicato in questo studio.*

### 4.3 - Analisi della letteratura

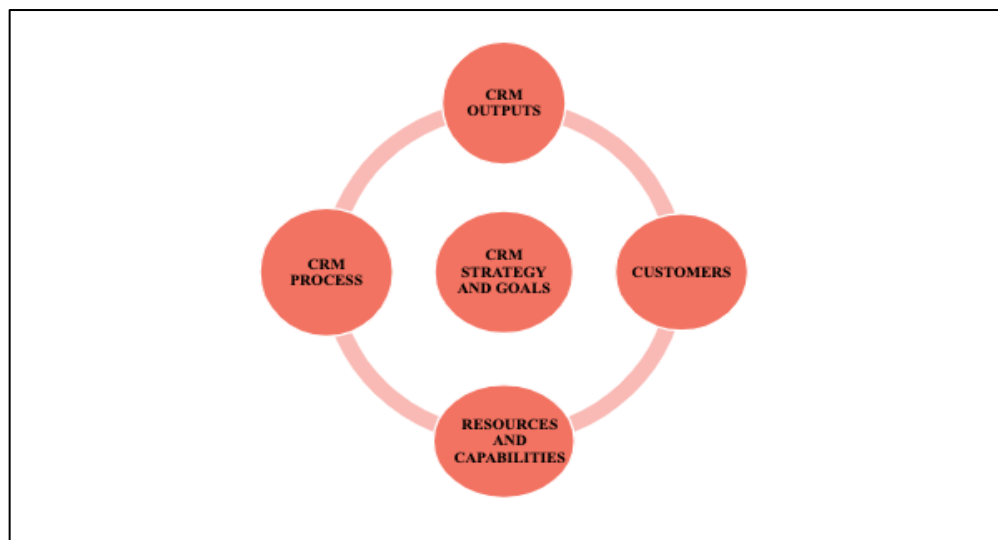
Per capire quale modello è più adatto per misurare le prestazioni di un CRM ed individuare i criteri di valutazione delle prestazioni di un progetto di CRM, è stata eseguita un'analisi della letteratura. L'analisi, come anticipato, ha compreso anche l'individuazione delle componenti del modello, delle variabili chiave, e delle relative misure. Inoltre, verranno analizzate le relazioni tra le diverse dimensioni.

#### 4.3.1 - La Balanced Scorecard come base della struttura del modello

La Balanced Scorecard (BSC) è una tecnica di management che facilita la traduzione di una strategia in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità. La struttura della Balanced Scorecard collega obiettivi a lungo termine con azioni a breve termine (Venturini e Gonzalez Benito, 2015). Nell'approccio Balanced Scorecard le prestazioni dell'impresa vengono valutate secondo quattro prospettive: finanza, cliente, processo, apprendimento e sviluppo. Ha una natura "globale" che la rende un approccio integrale e efficace per misurare le prestazioni di una strategia CRM e identificare punti di forza e di debolezza (Kim e Kim, 2009). Kim e Kim (2009), Öztayb̂si et al. (2011) hanno proposto un modello di misurazione delle prestazioni basato sulla BSC, classificando i fattori significativi del CRM in una delle quattro diverse prospettive attinte dalla BSC. Il modello di valutazione delle prestazioni che viene proposto in questo studio è anch'esso basato sulla struttura della Balanced Scorecard, rivisitata in ottica CRM. Le quattro prospettive utilizzate sono: i risultati del CRM, il cliente, il processo CRM, le risorse e le capacità (Figura 4.5). Con le dimensioni considerate, vengono



presi in considerazione sia gli output, ossia i risultati, che i fattori che influenzano questi output, ossia i clienti, i processi, le risorse e le capacità. Questi ultimi sono tutti fattori condizionali che abbiamo visto essere più adatti alla misurazione delle prestazioni, poiché sono orientati nel lungo termine e considerano risorse intangibili. Se considerati tutti insieme, forniscono una visione delle prestazioni globale e predittiva.



*Figura 4.5 Le quattro prospettive della Balanced Scorecard, rivisitate in ottima CRM, come base del modello*

#### 4.3.2 - Criteri di valutazione e componenti del modello

Per ciascuna prospettiva sono stati identificati i principali criteri di valutazione e le loro componenti. (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 Risultati della ricerca bibliografici sui principali criteri di valutazione del CRM e delle loro componenti

Prospettiva	Criteri di valutazione	Componenti	Referenze
Risultati del CRM	Profitability	ROI, ROS, ROA, ROE	Garrido- Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Kim and Kim (2009), Li et al. (2018), Reinartz et al. (2004).
	Cost saving	Cost reduction, cost avoiding	Coltman et al. (2011), Garrido-Moreno and Padilla- Meléndez (2011), Payne and Frow (2005).
	Customer equity	CE, CLV	Heidemann et al. (2013), Kim and Kim (2009), Richards et al. (2008).
	Loyalty	SOW, RFM	Bahri-Ammari et al. (2016), Kim and Kim (2009), Nyadzayo et al. (2016), Singh et al. (2016).
	Market value	Tobin's Q, market share	Li et al. (2018), Liu et al. (2013), Venturini e Gonzalez Benito, (2015).
Clienti	Customer perceived value		Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Payne and Frow (2005), Wang et al. (2004).
	Customer satisfaction		Chang et al. (2010), Garrido-Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Kim and Kim (2009), Mithas et al. (2005), Oztaysi et al. (2011), Roh et al. (2005), Wang et al. (2004).
	Loyalty		Chang et al. (2010), Garrido-Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Kim and Kim (2009), Roh et al. (2005), Oztaysi et al. (2011), Wang et al. (2004).
Processi CRM	Customer acquisition	Segmenting and targeting customers, campaign and lead management	Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Reinartz et al. (2004).
	Customer retention	Customer care management, complain management	Garrido- Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Reinartz et al. (2004).
	Customer expansion	Up-selling and cross-selling, customer lifetime value, referral management	Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Reinartz et al. (2004).
Risorse e capacità	Operation capital	Customer-centric culture, teamwork, innovation, management attitude and commitment, setting CRM goals, reward system and training program, knowledge sharing	Becker et al. (2009), Chang et al. (2010), Garrido-Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Keramati et al. (2010), Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Sin et al. (2005)
	Human capital	Employee productivity, employee behavior, employee satisfaction, employees' knowledge and skills	Becker et al. (2009), Garrido-Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Keramati et al. (2010), Kim and Kim (2009)
	Information capital	Databases, information systems, analytical tools, front office and back office	Becker et al. (2009), Garrido- Moreno and Padilla-Meléndez (2011), Kim and Kim (2009), Oztaysi et al. (2011), Payne and Frow (2005), Reinartz et al. (2004), Sin et al. (2005), Zablah et al. (2004)

### *I risultati del CRM*

La dimensione dei risultati, in inglese “CRM outputs”, comprende tutte le aspettative che le aziende hanno nei confronti dei progetti di gestione delle relazioni con i clienti (Oztaysi, et al., 2011). Dopo un’analisi della letteratura, si sono racchiuse in questa dimensione la redditività, la riduzione dei costi, la customer equity, la fedeltà e il valore di mercato. La redditività comprende solitamente il calcolo della redditività del capitale proprio (ROI), della crescita delle vendite (ROS), degli assets (ROA) o dell’equità (ROE). I costi ridotti generalmente includono i costi salvati e eliminati. Come abbiamo visto, molti utilizzano la customer equity per valutare il valore delle relazioni con i loro clienti. La fedeltà è legata alla fidelizzazione dei clienti e viene spesso misurata con la Share of Wallet (SOW), ossia la quota di portafoglio, o l’indice RFM (recency, frequency, monetary value) che, a differenza del valore di mercato, non guardano alla quota di mercato ma si focalizzano sulla quota della spesa di clienti, o segmenti di clienti, mirati. Nel misurare il valore di mercato, la maggior parte dei ricercatori considera la Q di Tobin, ossia il valore di mercato di tutte le attività di un’impresa diviso per il loro valore di sostituzione.

### *I clienti*

Per raggiungere i risultati desiderati, bisogna influenzare la percezione e le attitudini dei clienti nei confronti dell’azienda, puntando a migliorare il valore percepito, la soddisfazione e la fedeltà dei clienti (Coltman, et al., 2011). Nel modello questi obiettivi di miglioramento rappresentano la prospettiva dei clienti.

### *Il processo*

Per definire il processo CRM si è utilizzato lo stesso processo del ciclo di vita dei clienti. Definiamo dunque il processo CRM come una serie di attività per acquisire nuovi clienti, mantenere ed espandere la relazione con i clienti (Reinartz et al., 2004). Come abbiamo visto, l’acquisizione del cliente è il processo di conquista di nuovi clienti redditizi mentre la fidelizzazione del cliente rappresenta il successo nel mantenere i clienti esistenti (Oztaysi, et al., 2011). Coerente con quanto detto sul ciclo di vita dei clienti e con analisi della letteratura, inseriamo nella prima fase del processo la gestione dei lead, la gestione delle campagne e i processi di targeting

e segmentazione.

Nella seconda fase sono stati inseriti la cura e l'assistenza del cliente, la gestione dei problemi e delle lamentele.

Le componenti del processo di espansione dei clienti sono l'up-selling, il cross-selling, il valore del tempo di vita dei clienti e la gestione dei referral. Quest'ultima componente è stata inserita nel processo di espansione nonostante il referral può contribuire sia a acquisire nuovi clienti che a stabilire solide relazioni.

#### *Le risorse e le capacità*

Le risorse e le capacità di un progetto di CRM si possono suddividere in tre aree: capitale organizzativo, capitale umano e capitale informativo. Queste caratteristiche sono necessarie per l'adozione di un CRM e possono essere influenzate dal suo utilizzo. Il capitale organizzativo comprende avere una cultura incentrata sul cliente, il lavoro di squadra, essere innovativi, la condivisione della conoscenza, l'atteggiamento e l'impegno manageriale, una chiara definizione degli obiettivi CRM, l'avere programmi di formazione e sistemi di ricompensa.

Il capitale umano fa riferimento agli utenti che utilizzano il CRM e comprende la loro produttività, il loro comportamento nei confronti della piattaforma, la loro soddisfazione, e le loro abilità e competenze in merito al CRM. Per capitale informativo si intende il capitale tecnologico di chi implementa il CRM e comprende il database, i sistemi informativi, gli strumenti analitici, il front office e il back office.

#### 4.3.3 - Le variabili chiave

Il modello deve avere delle priorità. È molto importante dare la priorità alle misure, perché nessuna organizzazione ha risorse illimitate. La definizione di criteri prioritari può aiutare le imprese a discriminare ed allocare meglio le risorse nelle aree più importanti (Wu, 2012). Essere consapevoli dei fattori importanti in un modello valido e sottolineare questi fattori può essere un potenziale vantaggio competitivo per il processo strategico decisionale. Per questo sono stati selezionati i Key Performance Indicators (KPI) di un progetto di CRM.

Lo studio di Keramati e Shapouri (2016) ha permesso di individuare le seguenti KPI, in ordine di importanza:

1. **Capitale organizzativo**
2. **Capitale umano**
3. **Mantenimento dei clienti**
4. **Espansione dei clienti**
5. **Valore percepito dai clienti**

Le KPI del modello rispettano le tre caratteristiche fondamentali di una struttura di misurazione delle prestazioni di un CRM: causalità, fattori percettivi come caratteristiche critiche e valutazione di molteplici prospettive. Sono tutti fattori guida e non fattori di ritardo. Ciò è coerente con i risultati di Kaplan e Norton (1996) secondo cui gli obiettivi finali, come i risultati del CRM, possono essere migliorati concentrandosi su obiettivi guida quali processi interni, risorse e capacità. I benefici e le prestazioni legate a questi fattori sono orientati nel lungo periodo e considerano fattori intangibili. È interessante notare come il capitale tecnologico non sia una performance chiave, a dimostrazione del fatto che non sono necessari sistemi tecnologici sofisticati per avere successo (Becker, et al., 2009). Le tecnologie da sole non offrono alcun vantaggio competitivo significativo. Ciò non annulla l'importanza operativa dell'IT per il CRM (Coltman, et al., 2011).

#### 4.3.4 - Le misure delle KPI

Ogni Key Performance Indicator ha delle specifiche componenti, per ciascuna delle quali sono stati individuati i principali metodi di misurazione, sia oggettivi che percettivi (Keramati e Shapouri, 2016) (Tabella 4.2). Le misure oggettive si fondano su dati reali, mentre quelle percettive su sensazioni e opinioni. Queste ultime sono più difficili da valutare in maniera quantitativa, ma essenziali per misurare il successo aziendale (Kim e Kim 2009). Si possono ricavare con indagini interne tramite questionari, interviste, focus groups o riunioni strutturate. Dal momento che il CRM ha molteplici sfaccettature, l'utilizzo di dati soggettivi può essere utile per comprendere un fenomeno così complesso, consentendo una valutazione dettagliata degli effetti sulle prestazioni aziendali (Krasnikov, et al., 2009).

Tabella 4.2 Risultati della ricerca sui principali metodi di misurazione delle prestazioni per ciascuna KPI del modello

<b>KPI</b>	<b>Componenti</b>	<b>Misure oggettive</b>	<b>Ref.</b>	<b>Misure percettive</b>	<b>Ref.</b>
<b>Capitale organizzativo</b>	<b>Cultura orientata al cliente</b>	Tasso di frequenza dei customer survey	Kim e Kim (2009)	Coinvolgimento dell'utente. Discussione sulla funzionalità e sull'usabilità con gli utenti. Considerazione e Comprensione delle esigenze dei clienti. Volontà di instaurare relazioni di lungo termine.	Mithas et al. (2005), Papadopoulos et al. (2012)
	<b>Teamwork</b>			Livello di collaborazione, di fiducia e dell'allineamento tra l'organizzazione e le esigenze degli user	Catalán-Matamoros (2012), Papadopoulos et al. (2012), Žvirelieni et al. (2009)
	<b>Innovazione</b>			Livello di innovazione e di attenzione agli sviluppi esterni	Barrot and Barrot (2010)
	<b>Impegno e commitment manageriale</b>			CRM come priorità aziendale. Supporto della gestione esecutiva	Kim e Kim (2009), Papadopoulos et al. (2012)
	<b>Definizione degli obiettivi CRM</b>			Comprensione sufficiente degli obiettivi di business. Comprensione sufficiente della struttura del processo di gestione del cliente.	Kim e Kim (2009), Papadopoulos et al. (2012)
	<b>Condivisione e di conoscenza</b>			Livello di knowledge management. Presenza di attività di condivisione di conoscenza. Facilità di accesso alle informazioni.	Lin et al. (2006)
	<b>Corsi di formazione e sistemi di ricompensa</b>	Tempo dedicato a training/ corsi di formazione	Kim e Kim (2009)	Investimenti in risorse e formazione. Supporto della creazione di relazioni con i clienti con premi o incentivi.	Kim e Kim (2009), Reinartz et al., 2004

KPI	Componenti	Misure oggettive	Ref.	Misure percettive	Ref.
<b>Capitale umano</b>	<b>Produttività dei dipendenti</b>	Tempi transazionali Profitti per dipendente	Parere esperti Kim e Kim (2009), Li et al. (2018)	Miglioramento nella gestione del tempo e dei dati. Abilità ed esperienza nel convertire dati in conoscenza del cliente	Parere esperti
	<b>Comportamento dei dipendenti</b>	Job efficiency Tasso di soddisfazione servizio clienti	Kim e Kim (2009)	Preoccupazione dei dipendenti	Papadopoulos et al. (2012)
	<b>Soddisfazione dei dipendenti</b>	Tasso di turnover dei dipendenti chiave	Kim e Kim (2009)	Grado di soddisfazione, soddisfazione per la formazione ricevuta	Papadopoulos et al. (2012)
	<b>Abilità e conoscenze dei dipendenti</b>	Livello di capacità tecnologiche dei dipendenti. Livello di necessità di training time. Costi del personale	Kim e Kim (2009)	Conoscenze e competenze degli utenti	Papadopoulos et al. (2012)
<b>Mantenimento dei clienti</b>	<b>Cura e assistenza dei clienti</b>	Tasso di programmi assistenza. Tempi di risposta. Tasso di mantenimento	Kim e Kim (2009)	Successo della gestione della cura del cliente	Reinartz et al., 2004
	<b>Gestione dei problemi e delle lamentele</b>	Tasso di lamentele risolte alla prima chiamata	Kim and Kim (2009)	Successo della gestione dei reclami	Reinartz et al., 2004
<b>Espansione dei clienti</b>	<b>Up-selling e cross-selling</b>	Tasso di Up / cross-selling	Kim and Kim (2009)	Successo delle attività per gestire up e cross-selling	Reinartz et al., 2004
	<b>Valore del tempo di vita dei clienti</b>	Share of wallet (SoW), RFM value	Fotiadis e Vassiliadis (2017), Hosseini et al. (2009)		
	<b>Gestione dei referral</b>			Monitoraggio e gestione di referral	Reinartz et al., 2004

KPI	Componenti	Misure oggettive	Ref.	Misure percettive	Ref.
Valore percepito dai clienti		Intenzione di raccomandazione, Net promoter score. Lamentele dei clienti	Tong et al. (2017)  Kim and Kim (2009)		

#### 4.3.5 - Le relazioni tra le diverse prospettive

Sono state individuate sia le relazioni all'interno delle singole prospettive del modello, che tra prospettive differenti, con particolare attenzione alle variabili chiave.

Nel CRM ogni capacità è parte di un complesso sistema organizzativo composto da risorse umane, tecnologiche e organizzative interdipendenti e interconnesse. Prese singolarmente le risorse non generano sulla competitività aziendale gli stessi effetti che avrebbero se connesse ad altre risorse (Coltman, et al., 2011). Il contesto organizzativo in cui operano gli utenti che utilizzano il CRM è determinante per le prestazioni complessive (Coltman, et al., 2011). Per quanto riguarda la prospettiva del capitale umano, la soddisfazione dei dipendenti alimenta a sua volta la lealtà dei dipendenti, che aumenta la loro produttività (Heskett. et al.,1994). Per quanto riguarda la prospettiva dei clienti, studi hanno dimostrato che il valore percepito dal cliente influenza la sua soddisfazione e, di conseguenza, la sua fedeltà (Wang, et al., 2004).

Sulla base dei risultati dell'analisi della letteratura (Tabella 4.3), sono state realizzate le seguenti ipotesi (Figura 4.6):

H(C-O): La prospettiva dei clienti è associata alla prospettiva dei risultati del CRM;

H(P-O): La prospettiva dei processi è associata alla prospettiva dei risultati del CRM;

H(P-C): La prospettiva dei processi è associata alla prospettiva dei clienti;

H(P-R): La prospettiva dei processi è associata alla prospettiva delle risorse e capacità;

H(R-C): La prospettiva delle risorse e capacità è associata alla prospettiva dei



clienti;

H(R-O): La prospettiva delle risorse e capacità è associata alla prospettiva dei risultati del CRM.

Tabella 4.3 Risultati della ricerca sui legami tra le variabili influenzate dal CRM

Ref.	Questa variabile..	.. influenza questa variabile	Scoperte	Legame
Heskett. et al. (1994)	Capacità organizzative e umane: formazione dei dipendenti con le giuste competenze	Soddisfazione dei dipendenti	La soddisfazione dei dipendenti aumenta quando si migliora la qualità del servizio interno. Una maggiore produttività significa un maggiore valore del servizio esterno per i clienti, il che migliora la soddisfazione del cliente e lealtà.	R-C
	Capacità umane: Produttività dei dipendenti	Valore per i clienti, soddisfazione e lealtà		R-C
Reinartz et al (2004)	Acquisizione di nuovi clienti Fidelizzazione dei clienti Espansione dei clienti	Prestazioni economiche	L'implementazione dei processi di acquisizione, mantenimento e espansione CRM porta a prestazioni più elevate	P-O
Camarero et al. (2005)	Percezione dei clienti Fedeltà (Customer loyalty)	Market value	La posizione di mercato è rafforzata direttamente dalla percezione e dalla fedeltà dei clienti	C-O
Roh et al. (2005)	Soddisfazione dei clienti	Profitability	La soddisfazione del cliente è positivamente associata alla redditività	C-O
Sin et al. (2005)	Capitale organizzativo: CRM organization, Knowledge management	Fiducia	L'organizzazione aziendale e la gestione della conoscenza influiscono sulla soddisfazione e sulla fiducia dei clienti	R-C
		Soddisfazione dei clienti		
		Profitability	L'organizzazione e la gestione della conoscenza influiscono sul ROI e il ROA	R-O

Ref.	Questa variabile..	.. influenza questa variabile	Scoperte	Legame
Greve and Albers (2006)	<p>Capitale informativo: CRM technology, CRM technology Usage</p> <p>Capitale organizzativo: Organisational alignment, CRM Orientation, Top management commitment</p>	Acquisizione di nuovi clienti	Tutte le variabili hanno un impatto significativo sui processi di avvio e conservazione di rapporti coi clienti	R-P
Kim and Kim (2009)	<p>Processi</p> <p>Percezione del cliente</p>	<p>Percezione del cliente</p> <p>Prestazioni economiche</p>	<p>Il processo CRM influisce sulla prospettiva del cliente; e la prospettiva del cliente influisce sulle prestazioni economiche organizzative</p>	<p>P-C</p> <p>C-O</p>
	<p>Capitale informativo: CRM technology</p> <p>Capitale umano: Employee behavior, Employee satisfaction</p> <p>Capitale organizzativo: Management attitude, Training, Reward system, Organizational structure, Partnership, Market orientation, Explicit goal</p>	Processi	I fattori di successo inclusi nelle risorse e capacità ("prospettiva infrastrutturale") sono una condizione necessaria per processi CRM efficienti e efficaci	R-P
Becker et al. (2009)	<p>Risorse e capacità tecnologiche</p> <p>Risorse e capacità organizzative</p>	Processi ("initiation, maintenance and retention")	Esiste una relazione positiva tra implementazioni tecnologiche e organizzative ed i processi	R-P

Ref.	Questa variabile..	.. influenza questa variabile	Scoperte	Legame
Garrido-Moreno and Padilla-Mele'andez (2011)	<p>Capitale organizzativo: Customer Orientation, KM acquisition, KM diffusion</p> <p>Capitale informativo: CRM technology</p>	<p>Prestazioni economiche</p>	<p>L'orientamento al cliente è positivamente associato al successo di CRM. Le capacità di KM sono positivamente associate al successo di CRM.</p> <p>La tecnologia CRM è positivamente associata al successo del CRM.</p>	R-O
Coltman et al. (2011)	Capacità e abilità dei dipendenti	Profitability, costi di transazione	Le capacità e abilità tecnologiche e comunicative delle persone generano capacità superiori che sono legate all'aumento del ROI, alla riduzione dei costi di transazione, e al successo del generare ricavi da nuovi prodotti	R-O
Li et al. (2018)	Soddisfazione dei clienti	Market value	I punteggi di soddisfazione dei clienti possono essere facilmente divulgati come segnali di valutazione tra gli investitori. Se una società raggiunge un elevato livello di soddisfazione del cliente grazie all'uso riuscito del CRM, gli investitori potrebbero essere ottimisti circa le sue prestazioni future, che si riflettono in un alto valore di mercato	C-O

Il lavoro di ricerca ha permesso di realizzare la struttura del modello (Figura 4.6).

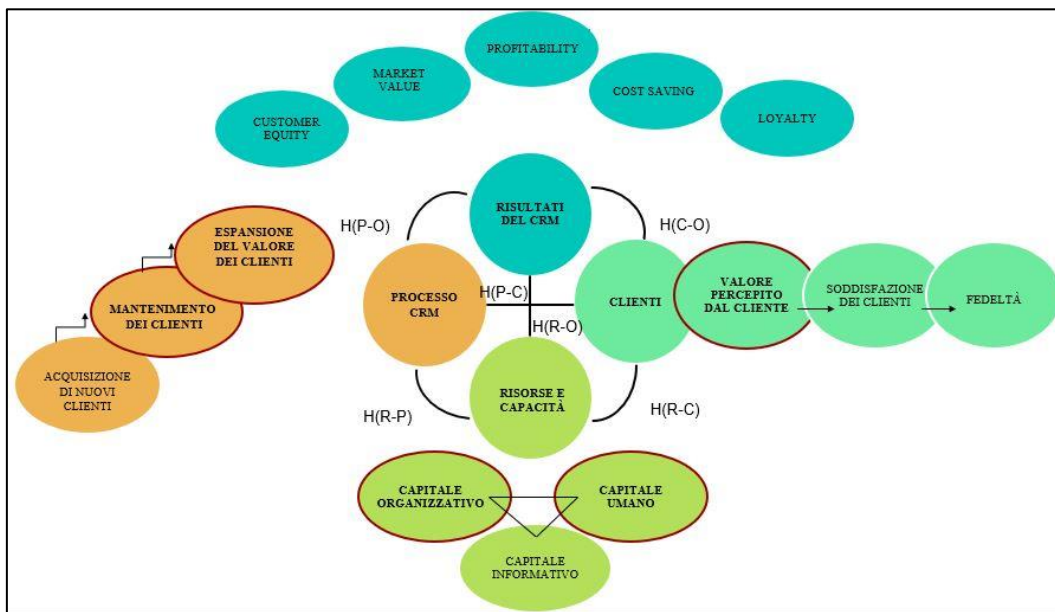


Figura 4.6 Modello teorico per la valutazione delle prestazioni di un progetto di CRM

#### 4.4 - Caratteristiche e utilizzo del modello

Per prima cosa, il modello implementato considera diversi punti di vista interni ed esterni. L'approccio Balanced Scorecard, che contiene diverse dimensioni delle prestazioni, presenta correttamente l'essenza multiforme del CRM. L'integrazione multifunzionale di processi, persone, capacità e risultati permette a chi utilizza il modello di avere una visione globale del CRM (Becker, et al., 2009). Criteri multifunzionali forniscono l'opportunità di interpretare i problemi da varie angolazioni in modo che i manager possano acquisire una comprensione più profonda del successo del CRM e delle azioni correttive da intraprendere. In secondo luogo, è un modello causale: sono state individuate le relazioni causali tra le diverse prospettive. I legami tra le caratteristiche di un CRM permettono di avere una visione delle cause e degli effetti di un CRM. Inoltre, le relazioni tra i costrutti possono aiutare a seguire le ragioni del successo o del fallimento di un sistema (Kim e Kim2009).

Ad ogni KPI sono associate delle componenti, ciascuna delle quali può essere misurata in termini oggettivi e percettivi. Dall'analisi di tali misurazioni si possono ricavare degli indici di performance per ogni KPI (Figura 4.7).



Figura 4.7 Componenti delle KPI e indici di performance per monitorare le prestazioni di un progetto di CRM

Gli indici di performance potranno essere riassunti in un singolo indice per ogni fase del progetto (Figura 4.8). Per la prima fase di progetto, la fase di analisi, si calcola l'indice di criticità. Per la fase di progettazione, tramite il confronto con gli indicatori di performance della fase di analisi, si calcola l'indice di qualità. Per la fase di implementazione, tramite il confronto con gli indicatori di performance delle fasi di analisi e di progettazione, si calcola l'indice di efficacia. Per la fase di valutazione, tramite il confronto con gli indicatori di performance delle fasi di analisi, progettazione e implementazione, si calcola l'indice di salute.



Figura 4.8 Utilizzo teorico del modello: calcolo degli indici di valutazione finali per ogni fase di un progetto di CRM, dall'analisi iniziale alla valutazione finale

Inoltre, è possibile ricavare i tassi di variazione delle singole componenti, ad esempio, il tasso di riduzione di tempi transazionali, il tasso di miglioramento della comunicazione aziendale, il tasso di miglioramento del valore percepito dal cliente, il tasso di riduzione dei costi del personale.

Il modello può essere usato in tutte le quattro fasi di un progetto di CRM (Figura 4.9). Aiuta le aziende a rispondere alle domande “Come stiamo eseguendo il processo di gestione delle relazioni con i clienti? Quali sono gli atteggiamenti del cliente nei confronti dell’azienda?”. Se implementato nella fase di analisi, aiuta a comprendere i potenziali benefici di un CRM da diverse prospettive. In fase di progettazione permette di capire maggiormente gli obiettivi, le barriere implementative presenti o future, le problematiche e le strategie da intraprendere. Aiuta a rispondere alla domanda “Abbiamo le risorse e le capacità per implementare un progetto di CRM?”. Se adottato nella fase di implementazione permette di comprendere gap e problemi. Permette di rispondere alla domanda “Siamo allineati con i nostri obiettivi iniziali?”. Infine, in fase di valutazione, aiuta ad individuare facilmente errori e possibili strategie di miglioramento. Il modello rispetta la logica del Benefits Dependency Network, che chi vuole adottare un CRM deve tenere a mente in fase di progettazione per giustificare gli investimenti.

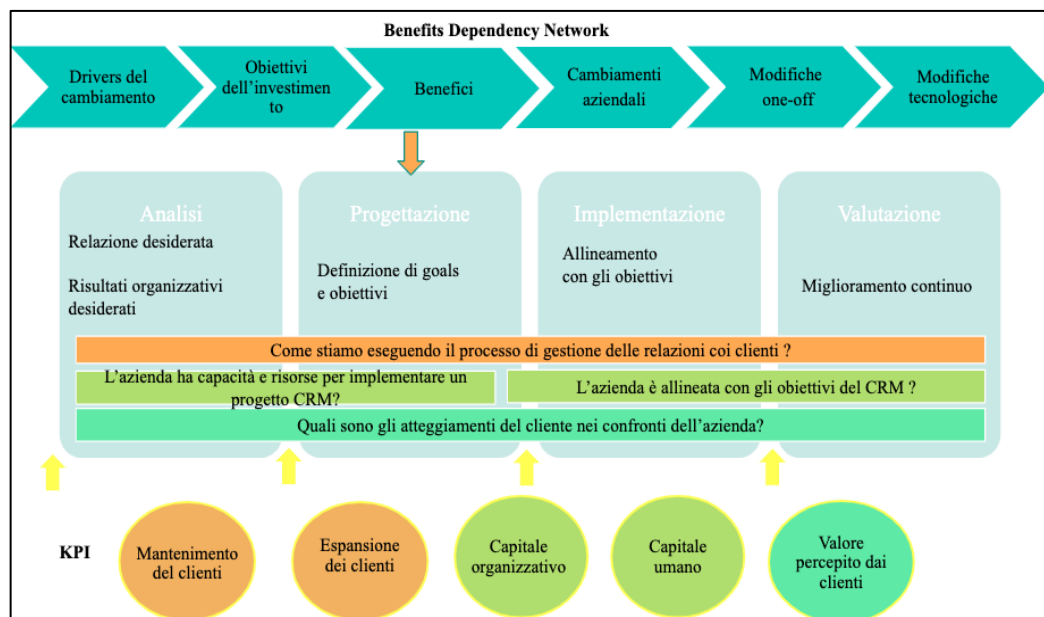


Figura 4.9 Utilizzo teorico del modello: Approccio progettuale basato su un'accurata analisi di risorse e capacità e sul monitoraggio continuo degli obiettivi

## 4.5 - KPI e dettaglio delle loro componenti

Ora che le variabili chiave sono state definite, discutiamo nel dettaglio le loro componenti e la loro relazione con il CRM (Figura 4.7). Per ciascuna componente verranno descritti i metodi di misurazione (Tabella 4.2) e i vantaggi che possono fornire quando si implementa il modello in fase di implementazione.

In generale, tali misurazioni a posteriori permettono di comprendere se le risorse e le capacità sono state sufficientemente considerate in fase di progetto per capire i requisiti che doveva avere il CRM, o se invece sono state trascurate, e se hanno subito una variazione dall'implementazione del CRM. Inoltre, permettono di comprendere se i processi di fidelizzazione e di espansione sono stati considerati un obiettivo nella progettazione del CRM e se sono gestiti con successo. Il successo avviene quando chi adopera il CRM vede il suo compito non come una perdita di tempo ma come un aiuto per le altre funzioni aziendali di cui beneficerà egli stesso. Come abbiamo ripetuto più volte, implementare miglioramenti nei processi senza il monitoraggio delle prestazioni rende più difficile individuare benefici, problemi e spunti di miglioramento.

#### 4.5.1 - Capitale organizzativo

Il capitale organizzativo è considerato da Keramati e Shapouri (2016) il più cruciale tra i criteri per avere successo nella gestione delle relazioni con i clienti. Le capacità organizzative, infatti, sono le principali fonti di opportunità posizionali che consentono alle imprese di migliorare il loro posizionamento strategico e le loro prestazioni. Pertanto, gli elementi che caratterizzano il capitale organizzativo hanno un ruolo chiave. Il CRM, se ben implementato, ha un effetto positivo su questi elementi e quindi ha il potenziale per essere una fonte di vantaggio dal punto di vista del posizionamento e delle prestazioni (Reimann, et al., 2010). Una cultura incentrata sul cliente, un alto livello di teamwork e un programma continuo di formazione dei dipendenti sono essenziali per un CRM di successo. Il fattore più cruciale è il coinvolgimento del top management (Keramati e Shapouri, 2016). Infatti, la motivazione e l'impegno a tutti i livelli dell'organizzazione sono determinati dal grado di impegno direzionale. Impostare correttamente la visione del CRM descrivendo un obiettivo esplicito, in modo da condurre il comportamento dei dipendenti, è un altro fattore importante per il successo del CRM (Keramati e Shapouri, 2016).

##### Cultura orientata al cliente

La corretta implementazione dei progetti di CRM richiede che le aziende possiedano una strategia basata sull'orientamento al cliente. Quest'ultimo concetto dipende dalla cultura aziendale e riflette i valori, le norme comportamentali e le modalità mentali condivise che consentono ad un'impresa di mettere al primo posto l'interesse dei clienti. La cultura non può avere un'influenza diretta sulle prestazioni dell'impresa. Tuttavia, l'orientamento al cliente può rafforzare le capacità del CRM, migliorando così le prestazioni dell'impresa (Wang et al., 2004). Un sistema organizzativo incentrato sul cliente consente a un'azienda di dedicarsi ad azioni incentrate sul cliente come la fidelizzazione e l'aggiornamento delle relazioni.

La cultura orientata al cliente è una componente della KPI Capitale organizzativo che viene analizzata attraverso misure oggettive e percettive (Keramati e Shapouri, 2016). Per quanto riguarda le misure oggettive, il modello valuta il *tasso di frequenza dei survey ai clienti* (Kim e Kim, 2009). Voler conoscere il parere dei



propri clienti, usare i dati ricavati per ottenere informazioni utili e implementare strategie di miglioramento è un segno di cultura aziendale orientata al cliente. Per quanto concerne le misure percettive, il modello considera molteplici aspetti relativi all'orientamento al cliente. Un primo aspetto valutato è il *livello di coinvolgimento dell'utente nelle scelte organizzative* prima, durante e dopo l'implementazione del CRM. Una bassa considerazione di questa variabile in fase di progettazione è un campanello d'allarme e può essere la causa di un'implementazione non incentrata sulle esigenze degli utilizzatori dello strumento. Un secondo aspetto considerato è il *livello di discussione sulle funzionalità e sull'usabilità con gli utenti*. Feedback efficaci consentono di incrementare la buona riuscita di un progetto di CRM (Papadopoulos, et al., 2012). Per questo è importante valutare l'incoraggiamento organizzativo dei feedback degli utenti sulle funzionalità e sull'usabilità prima, durante e dopo l'implementazione. Discutere direttamente con gli utenti finali e captare le loro esigenze può dare un forte contributo alla qualità del CRM e alle decisioni future (Papadopoulos, et al., 2012). Un terzo aspetto riguardante l'orientamento aziendale al cliente è il *livello di considerazione e comprensione delle esigenze dei clienti e di come sono soddisfatti i requisiti dei clienti*. Una strategia di business efficace è quella che considera i bisogni e i comportamenti dei clienti e mira a capire come soddisfare i loro requisiti. Tale strategia, se allineata con la tecnologia appropriata, ha un effetto positivo sull'attuazione dei progetti di CRM. La sua mancanza è un fattore di rischio e compromette la riuscita del progetto (Papadopoulos, et al., 2012). Per questo è importante valutare il livello di considerazione dei trend dei clienti nella fase iniziale di analisi. L'adozione del CRM può comportare una maggior comprensione delle esigenze dei clienti. Se implementate correttamente, le soluzioni CRM permettono di tracciare il comportamento dei clienti per ottenere informazioni su gusti ed esigenze in evoluzione (Mithas, et al., 2005). Un ultimo aspetto considerato è il tipo di *relazione coi clienti*. La giusta cultura orientata al cliente focalizza i propri sforzi su relazioni di lungo termine piuttosto che di breve. Le aziende che vogliono adottare il CRM devono avere una visione a lungo termine della formazione delle relazioni con i clienti che deve essere trasmessa a tutti. Una visione a breve termine della formazione delle relazioni con i clienti è una barriera implementativa che, se

sottovalutata, può portare al fallimento del progetto.

#### Teamwork

Il CRM ha bisogno di un ambiente organizzativo collaborativo e di fiducia tra reparti aziendali. Per eseguire efficacemente una strategia incentrata sul cliente è richiesta una connessione interdipartimentale (Catàlan-Matamoros, 2012). Una filosofia organizzativa orientata allo sviluppo delle relazioni interne e al teamworking permette di rafforzare le relazioni di lungo termine coi clienti (Zvireliene, et al., 2009). Le aziende dovrebbero puntare a incrementare le pratiche di relazioni interne con i dipendenti in modo da avere effetti positivi sulla customer retention (Zvireliene, et al., 2009).

Il teamwork è una componente della KPI Capitale organizzativo che viene misurata tramite la valutazione del *livello di collaborazione, di fiducia* e dell'*allineamento tra l'organizzazione e le esigenze degli user* (Zvireliene, et al., 2009). La collaborazione consente alle persone di conformare, sviluppare e migliorare i propri modi di lavorare, tenendo conto dei requisiti di formazione e delle esigenze di ognuno. La letteratura suggerisce che per lo sviluppo di una strategia orientata al cliente è fondamentale il coordinamento tra i dipartimenti funzionali. Il miglioramento della collaborazione interfunzionale è particolarmente importante tra le vendite e gli altri dipartimenti (Rodriguez e Honeycutt, 2011). I sistemi CRM sono in grado di migliorare la capacità della forza vendita di comunicare chiaramente con i clienti e di coordinare le attività di vendita internamente con vendite interne, produzione, marketing e assistenza clienti (Rodriguez e Honeycutt, 2011). Molto spesso gli utenti vedono il CRM non come uno strumento che ottimizza il loro lavoro, ma come uno strumento di controllo<sup>13</sup>. Alla base di un buon lavoro in squadra deve esserci una solida fiducia. La fiducia reciproca è dunque fondamentale per la riuscita di un progetto di CRM. Il modello permette di valutare il livello di collaborazione e di fiducia prima e dopo l'adozione del CRM.

#### Innovazione

Il CRM ha bisogno di una continua ricerca di innovazione. Di fronte al mutevole contesto di mercato di oggi l'innovazione gioca un ruolo chiave nel successo di

---

<sup>13</sup> Fonte: OpenSymbol s.r.l.

qualsiasi organizzazione. Per sopravvivere in ambienti turbolenti e imprevedibili le aziende devono continuamente innovare. Secondo Porter (1990) attraverso la costruzione di stretti rapporti con i clienti "le informazioni fluiscono liberamente e le innovazioni si diffondono rapidamente". Una gestione dei rapporti coi clienti può aiutare l'azienda ad avere un flusso rapido e costante di informazioni e uno scambio continuo di idee e innovazioni (Porter, 1990). La letteratura ha dimostrato che l'innovazione è un elemento di mediazione tra le capacità del CRM e le prestazioni aziendali. Le aziende che, non solo acquisiscono una comprensione sufficiente delle esigenze e delle preferenze dei clienti, ma, utilizzano le conoscenze per innovare prodotti e servizi, possono raggiungere prestazioni superiori (Barrot e Battout, 2010).

Per questi motivi, l'innovazione è una componente della KPI Capitale organizzativo. Viene misurata tramite la valutazione percettiva del *livello di innovazione* e dell'*attenzione agli sviluppi esterni*. Viene inoltre valutata la presenza di attività di *Marketing Intelligence* (MI). Le attività di MI consistono nella raccolta e nell'analisi sistematica di informazioni non confidenziali sui clienti, ma anche su concorrenza e mercato, con lo scopo di migliorare le decisioni strategiche. Il Marketing Intelligence è la capacità innovativa che permette di comprendere, analizzare e valutare il mercato, l'impresa e il consumatore. Se attuato in maniera sistematica permette di prevedere possibili opportunità per innovare.

#### Impegno e commitment manageriale

Generalmente, la necessità di adottare un CRM viene espressa in due modi<sup>14</sup>. In un primo caso è la direzione aziendale<sup>15</sup> a volere il CRM e a delegare il progetto a un referente, il quale si occuperà di creare il team di progetto. Nel secondo caso è un manager, detto sponsor, a proporre il CRM e a definire un team e un referente di progetto, ma prima deve convincere la direzione aziendale. Il compito dello sponsor è ostacolato dall'ingente impegno finanziario che richiede un progetto di CRM.

---

<sup>14</sup> Fonte: studio interno in OpenSymbol sulle aspettative e gli obiettivi che causano la necessità di adottare un CRM.

<sup>15</sup> Nello studio condotto da OpenSymbol la direzione aziendale fa riferimento al CEO o al proprietario-imprenditore.

Tale investimento dovrà essere approvato dai dirigenti esecutivi dell'azienda. La chiave per un'implementazione di successo è la presenza di una forte leadership da parte della direzione aziendale (Rigby e Ledingham, 2004). Non solo è importante che venga definito fin da subito e in modo univoco un referente del team di progetto, ma anche che esso abbia il sostegno della direzione e, quando presente, dello sponsor. La mancanza del supporto della direzione aziendale mette a rischio il successo di un progetto di CRM (Papadopoulos, et al., 2012). Inoltre, il supporto del management ha un impatto significativo sulle prestazioni, soprattutto in termini di mantenimento delle relazioni con i clienti (Becker, et al., 2009). Un progetto di CRM generalmente richiede l'implementazione di nuove tecnologie e la modifica dei sistemi di lavoro. Per questo, la gestione esecutiva deve fornire la giusta leadership e le risorse necessarie e dare l'esempio. Deve saper creare un ambiente adeguato a completare con successo il progetto entro i termini previsti e incoraggiare la squadra di lavoro (Papadopoulos, et al., 2012). L'attitudine, il comportamento e il commitment manageriali sono fondamentali per la buona riuscita di un progetto di CRM.

Impegno e commitment manageriale sono una componente della KPI Capitale organizzativo che viene misurata tramite l'analisi del *supporto della gestione esecutiva* sull'efficienza del progetto. L'analisi permette di capire se l'atteggiamento del management prima dell'adozione del CRM ha contribuito a migliorare la capacità degli utenti di svolgere il loro ruolo e se questo atteggiamento è variato dopo l'adozione del CRM. Nel modello viene anche analizzato il *livello di priorità aziendale del CRM* prima, durante e dopo la sua adozione. Ciò ci permette di capire se, e in quale fase, viene a mancare l'impegno da parte della direzione esecutiva.

#### Definizione degli obiettivi CRM

Per la buona riuscita di un progetto di CRM è fondamentale definire chiaramente e fin da subito gli obiettivi di business e tenerli sempre in considerazione. Inoltre, è importante avere una comprensione del processo interno di gestione del cliente. La definizione degli obiettivi del CRM è una componente della KPI Capitale organizzativo che viene misurata tramite la valutazione del *livello di comprensione degli obiettivi di business e della struttura del processo di gestione del cliente*. La

prima valutazione permette di comprendere se gli obiettivi sono stati definiti fin dalla fase di analisi o solo successivamente. Si potrà determinare se la mancanza di comprensione degli obiettivi è stata, o è tuttora, una barriera implementativa. Manager e utenti potrebbero avere pareri discordanti riguardo la definizione degli obiettivi; questo potrebbe essere un chiaro segnale di un problema che, se trascurato, può causare insoddisfazione e inutilizzo del CRM. La seconda valutazione riguarda il livello di comprensione della struttura del processo di gestione del cliente prima, durante e dopo il CRM. Misurare questa variabile permette di valutare se il CRM ha portato dei miglioramenti in termini di tracciabilità del processo di gestione dei clienti.

#### Condivisione di conoscenza

La sempre maggiore disponibilità di grandi volumi di dati sui clienti ha creato opportunità, così come sfide, di sfruttare i dati per ottenere un vantaggio competitivo (Lin, et al., 2006). Condivisione di conoscenza, in inglese Knowledge Management (KM), significa accrescere, sviluppare e sfruttare le risorse di conoscenza possedute da un'impresa attraverso modelli, indicazioni, metodi, pratiche e strumenti tecnologici, riducendo i cicli di apprendimento. Lo studio di Lin, et al. (2006) ha dimostrato come la condivisione della conoscenza e il CRM siano tra loro correlati. L'ostilità aziendale nel condividere le informazioni tra dipartimenti interni o tra diverse figure funzionali è un ostacolo all'implementazione del CRM. Il CRM può migliorare il processo di condivisione e l'accesso alle informazioni; il modello valuterà se ciò è vero tramite misure percettive. Con l'avvento del Web 2.0 e il passaggio da CRM a Social CRM, ai sistemi di gestione finalizzati alla raccolta ed elaborazione dei dati, si aggiungono funzionalità proprie dei social media. La collaborazione avviene attraverso strumenti cloud che consentono la condivisione tra dipendenti di documenti. La condivisione può essere estesa oltre i confini aziendali, coinvolgendo fornitori e partner. Il ticketing è un esempio di metodo per tramandare la conoscenza in modo diretto che rende fruibili e condivisibili le attività dell'ufficio tecnico. Dall'elaborazione delle informazioni si possono ricavare delle success story, in cui condividere come si è riusciti a risolvere un problema o delle Knowledge Base. Condividere la conoscenza esternamente con i propri clienti, facendoli sentire

coinvolti, è un modo per aumentare la loro fedeltà al brand. Il passo successivo è coinvolgere i clienti nella creazione di nuova conoscenza e di contenuti, tramite blog, forum e online community.

La condivisione di conoscenza è una componente della KPI Capitale organizzativo che viene misurata andando a valutare il *livello di Knowledge Management*. Viene valutato il grado di supporto del management alla condivisione della conoscenza, per comprendere se l'azienda supporta da sempre le attività di Knowledge Management. Una cultura aziendale attiva nei confronti del Knowledge Management facilita la progettazione e realizzazione del CRM. Viene valutata inoltre la *presenza di attività di condivisione di conoscenza* all'interno dell'azienda. Si misura la quantità e la qualità di strumenti e modalità per facilitare le attività cognitive umane e l'interazione tra persone (ad esempio uffici, risorse, riunioni, reti sociali, comunità di pratica), di sistemi ICT (acronimo di Information and Communications Technology) che supportano i processi di KM all'interno di un'organizzazione (ad esempio software e reti di computer) e di sistemi per la gestione il più possibile automatizzata dei processi di KM (ad esempio Knowledge Map, Knowledge base, Knowledge Library, Content Management, Document Management, Sistemi di e-learning, Sistemi Wiki). Tali misurazioni permettono di analizzare una variazione dovuta al CRM della sensibilità aziendale alla condivisione di conoscenza. Anche l'assenza di questi strumenti in azienda ha un significato. L'assenza di miglioramenti nelle attività informali di condivisione di conoscenza è un segno di una strategia organizzativa non allineata con gli obiettivi del CRM. L'assenza di attività formali di condivisione della conoscenza, come la documentazione delle attività e la digitalizzazione, in aziende in cui l'assistenza ai clienti è fondamentale, unita a una bassa percezione di condivisione delle informazioni da parte degli utenti, può essere uno spunto per migliorare. Infine, viene valutato il *livello di accesso alle informazioni* per comprendere se il CRM ha migliorato la facilità di accesso e condivisione delle informazioni.

Corsi di formazione e sistemi di incentivazione

Un altro ostacolo all'implementazione del CRM è l'attenzione dell'azienda alla formazione dei dipendenti. Secondo Kim e Kim (2009) la formazione dei dipendenti è una condizione necessaria per processi CRM efficienti e efficaci.

Un'azienda può rendere più efficaci le prestazioni della propria strategia se istruisce i propri dipendenti nelle attività relative al CRM e li premia per impegnarsi in tali attività (Kim e Kim, 2009). L'efficacia del CRM dipende da come questo è integrato con i processi e le strutture aziendali. Pertanto, le aziende devono integrare le attività di CRM nel tessuto delle operazioni aziendali complessive. Ciò avviene con maggior probabilità quando i dipendenti vengono incentivati con premi per le alte prestazioni nelle attività relative al CRM (Wang e Feng, 2012). Secondo Reinartz et al., (2004) lo sviluppo di adeguati sistemi di incentivazione è un determinante critico per la strategia di CRM.

Corsi di formazione e sistemi di incentivazione sono componenti della KPI Capitale organizzativo che vengono misurate in modo oggettivo e percettivo. L'adeguatezza dei corsi di formazione viene misurata tramite l'analisi del *livello di investimento in formazione e altre risorse* e del *tempo dedicato al training*. Viene analizzato anche il *livello di soddisfazione della formazione ricevuta*. Tali misurazioni permettono di comprendere se l'azienda pone la giusta attenzione ai corsi di formazione o se li sovrastima. Inoltre, viene valutata la presenza di *supporto aziendale alla creazione di relazioni coi clienti con premi e incentivi*.

#### 4.5.2 - Capitale umano

Le aziende che vogliono massimizzare i profitti devono mantenere redditizi i clienti soddisfatti e leali. Per fare questo devono gestire tutti gli aspetti che incidono sulla soddisfazione del cliente, rafforzando i collegamenti nella cosiddetta "catena del servizio-profitto" (Heskett, et al., 2008). La catena del servizio-profitto mette in relazione la redditività, la fidelizzazione dei clienti e la soddisfazione, lealtà e produttività dei dipendenti (Figura 4.9).

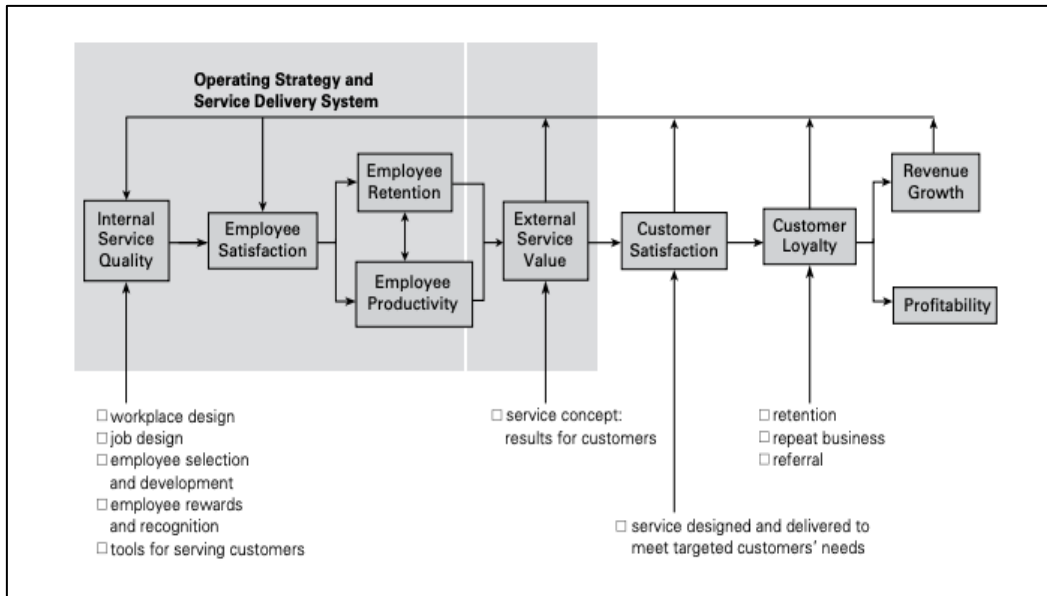


Figura 4.9 Catena Servizio-Profitto che mette in relazione redditività, soddisfazione dei clienti e capitale umano (Heskett, et al., 2008)

I profitti sono fortemente stimolati dalla fedeltà del cliente. Un aumento del 5% della fedeltà può aumentare i profitti fino all'85% (Heskett et al., 2008). La lealtà del cliente, risultato diretto della soddisfazione, è in gran parte influenzata dal valore del servizio esterno. Il valore è creato per mezzo di dipendenti produttivi e leali. Il comportamento e la produttività dei dipendenti sono strettamente connessi alla loro soddisfazione, che a sua volta deriva da servizi e politiche di supporto interne di alta qualità (Heskett et al., 2008). Da ciò si evince che la produttività, il comportamento e la soddisfazione dei dipendenti sono fattori rilevanti per una strategia di CRM. La produttività dei dipendenti, intesa come la realizzazione di un servizio di qualità al cliente in modo efficace, dipende dalle competenze e dalle abilità dei singoli dipendenti. Secondo Coltman et al. (2011), le capacità e abilità tecnologiche e comunicative delle persone generano capacità superiori che sono legate all'aumento della redditività, alla riduzione dei costi di transazione, e alla generazione di ricavi da nuovi prodotti.

#### Produttività dei dipendenti

La produttività dei dipendenti è una componente della KPI Capitale umano. In fase di progettazione, capire come migliorare la gestione del tempo e la produttività è



fondamentale per comprendere i requisiti che deve avere il CRM; capire come monitorare tali fattori è altrettanto importante. Come si può misurare la variazione della produttività dovuta al CRM? E, soprattutto, perché è così importante? La produttività dei dipendenti, a differenza di altre variabili come ad esempio la soddisfazione dei dipendenti, ottiene benefici visibili a tutti in tempi relativamente brevi. Misurare i dati relativi alla produttività dà un valore immediato dell'efficacia del proprio investimento. Tuttavia, sono molte le aziende che non monitorano la loro produttività. Molto spesso sono proprio le aziende che non misurano le loro prestazioni ad implementare una piattaforma CRM perché perdono il controllo dei loro processi. Non hanno dati, oppure, se li hanno, non li utilizzano per creare valore. Un'azienda che da sempre gestisce efficientemente i processi riesce ad implementare il CRM più facilmente e a misurare i benefici sulla produttività con meno difficoltà. Abbiamo identificato delle misure oggettive per valutare produttività dovuta al CRM e valuteremo la loro fattibilità in fase di test, con la consapevolezza che molte aziende non effettuano queste misure prima di adottare un CRM.

Il CRM è vantaggioso soprattutto per le prestazioni di vendita poiché può aumentare la potenziale capacità di servizio della forza vendita. Negli studi empirici sul valore aziendale degli investimenti IT, si utilizzano i ricavi per dipendente come metrica che riflette la produttività e l'efficienza delle vendite (Li, et al., 2019). Per questi motivi, i *profitti per dipendente* sono una metrica delle prestazioni potenzialmente adatta per misurare i vantaggi operativi derivanti dall'utilizzo del CRM.

Il CRM riduce i tempi transazionali, ossia i tempi che intercorrono tra un'attività e un'altra. Fanno parte dei tempi transazionali i tempi di comunicazione, ovvero quanto tempo ci mette un'informazione per diventare nota a tutti. Prima del CRM chi voleva avere delle informazioni su un cliente, o su un'opportunità, doveva interfacciarsi con diverse persone. Grazie al CRM i tempi di comunicazione si riducono al minimo. Altri esempi di tempi transazionali sono i tempi di ricerca (ad esempio il tempo in coda sul back office per capire se cliente ha pagato o tempo di visione delle fatture) e i tempi di analisi (ad esempio tempo medio speso dal commerciale nel gestire file Excel o tempo di preparazione dei report per vedere

come procedono le vendite). Una seconda misura oggettiva del modello è il *tasso di riduzione dei tempi transazionali*. Data la scarsa probabilità che le aziende misurino o abbiano misurato in passato questi tempi, è necessario trovare un modo per effettuare questa analisi a posteriori. Una soluzione è la simulazione degli scenari. Il primo scenario è quello passato, in cui l'azienda non aveva ancora un CRM. Per lavorare su questo scenario bisogna misurare i tempi che hanno subito delle variazioni a causa del CRM. Per farlo è necessario effettuare un'accurata mappatura dei processi che sono stati coinvolti nel cambiamento e simulare le attività e le procedure che venivano precedentemente eseguite. Il secondo scenario, con cui fare il confronto, è quello in cui l'azienda ha adottato il CRM.

Per rafforzare il modello, oltre alle misure oggettive, vengono effettuate delle misure percettive. Le prime riguardano la *gestione del tempo e dei dati*, per comprendere se l'azienda gestisce efficacemente i processi e in che misura il CRM permette di migliorare la gestione del tempo. Le seconde misure percettive riguardano *l'abilità ed esperienza dei dipendenti nel convertire dati in conoscenza del cliente*, capacità fondamentale del CRM se si desidera aumentare la produttività. Tali misurazioni permettono di comprendere se, e in che misura, i dipendenti trasformano i dati in informazioni sui clienti per migliorare le relazioni.

#### Comportamento dei dipendenti

Dipendenti più propensi e sereni di fronte a un cambiamento rendono più facile l'implementazione del CRM. Dipendenti collaborativi aumentano il valore del servizio offerto al cliente, e questo avrà conseguenze positive sulla soddisfazione dei clienti. Per questi motivi, il comportamento dei dipendenti è una componente della KPI Capitale umano che viene misurata tramite l'analisi del *grado di preoccupazione dei dipendenti* e attraverso l'analisi di indicatori oggettivi quali il *job efficiency* o il *tasso di soddisfazione del servizio clienti*. Il comportamento indispensabile per il CRM è il comportamento orientato al cliente, ovvero la predisposizione del dipendente a soddisfare le esigenze del cliente. Dare troppa enfasi all'efficienza del lavoro trascurando la qualità del servizio clienti causa insoddisfazione nei clienti. Pertanto, indicatori del *job efficiency* dei dipendenti, come "numero di chiamate gestite all'ora" o "tempo impiegato per un lavoro", non possono essere applicati da soli per misurare il comportamento dei dipendenti (Kim

e Kim, 2009). Potranno essere utilizzati come misura supplementare dell'efficienza del lavoro. Una misura legata al comportamento orientato al cliente è il tasso di soddisfazione del servizio clienti (Kim e Kim, 2009).

Per rafforzare il modello, vanno eseguite misure percettive. Il comportamento dei dipendenti va analizzato in modo diretto, andando a valutare il *grado di preoccupazione e di collaborazione*. Ciò permette di valutare se l'azienda ha tenuto conto della propensione degli utenti di fronte a un cambiamento dei sistemi di lavoro. Pareri discordanti tra chi ha portato avanti il progetto e i dipendenti che utilizzano il CRM possono significare che si sono trascurati o sottostimati gli atteggiamenti dei dipendenti in fase di analisi o di progetto. Questa può essere la causa di eventuali problemi di user adoption. Inoltre, il modello permette di valutare miglioramenti di performance in termini di serenità e collaborazione aziendale.

#### Soddisfazione dei dipendenti

Nella letteratura di marketing e strategica, la soddisfazione dei dipendenti sta diventando un tema centrale; può avere ricadute positive sulla soddisfazione dei clienti ed è fondamentale per la riuscita di un progetto di CRM. Le aziende stanno prendendo coscienza del fatto che il livello di servizio interno è influenzato dal livello di servizio esterno. Se un dipendente chiave non è soddisfatto e decide di non lavorare più per l'azienda, la relazione con il cliente potrebbe diventare vulnerabile.

La soddisfazione dei dipendenti è una componente della KPI Capitale umano che viene misurata tramite l'analisi del *grado di soddisfazione dei dipendenti* e del *tasso di turnover dei dipendenti chiave*. Misurare il livello di soddisfazione in modo diretto permette di valutare se i dipendenti sono più soddisfatti del loro lavoro, delle loro mansioni e delle loro risorse. Il tasso di turnover dei dipendenti chiave, prima e dopo il CRM, serve a misurare oggettivamente se il CRM ha contribuito a ridurre l'insoddisfazione dei dipendenti.

#### Abilità e conoscenze dei dipendenti

Per migliorare le prestazioni aziendali non serve a nulla possedere risorse e capacità tecnologiche se le persone non sono in grado di utilizzarle al meglio (Coltman, et al., 2011). Per convertire i dati in conoscenza del cliente sono necessarie abilità e

competenze umane che le tecnologie non possono avere. Per questo, le competenze dei dipendenti sono associate ad una capacità CRM superiore rispetto alla concorrenza (Coltman, et al., 2011). Per la buona riuscita di un progetto di CRM l'azienda deve tenere in considerazione il livello di conoscenze e competenze degli utenti, che può essere una forte e spesso sottovalutata barriera implementativa.

Abilità e conoscenze dei dipendenti sono una componente della KPI Capitale umano che viene misurata tramite misure sia oggettive che percettive. Viene valutato il *grado di conoscenze e competenze degli utenti riguardo il CRM*. La motivazione e la formazione del personale influenzano le prestazioni aziendali, ma deve esserci un supporto manageriale adeguato (Becker, et al., 2009). Capire le esigenze e le lacune degli utenti in fase progettuale è fondamentale per intervenire tempestivamente e evitare problemi futuri di user adoption. Lo studio indaga su questo aspetto per comprendere se c'è stata fin dall'inizio la giusta attenzione ai requisiti di formazione e alle esigenze degli utenti. Inoltre, è possibile valutare se l'adozione del CRM ha aumentato il bagaglio di conoscenza dei dipendenti, fonte di nuove idee e di feedback di miglioramento.

A queste misure percettive vengono aggiunte misure oggettive per misurare variazioni nelle prestazioni dei dipendenti. Una è il *livello di capacità tecnologiche dei dipendenti*, connessa al *livello di necessità di training time*. Vanno entrambi tenuti in considerazione prima di implementare un progetto di CRM perché sono delle barriere implementative spesso sottovalutate. Un'altra misura oggettiva è il *costo del personale*, che comprende: valori economici relativi alla progettazione, organizzazione e gestione delle attività formative del personale; costi indiretti della formazione, ovvero il valore retribuito ai partecipanti; costi diretti della formazione (spostamenti, costi dei consulenti, costo di materiale specifico per la formazione). In un buon progetto di CRM i costi e i tempi investiti nella formazione dovrebbero essere alti in fase di analisi e progettazione, a dimostrazione del fatto che l'azienda ha messo al primo posto la formazione dei dipendenti e non li ha istruiti solo dopo che il CRM è stato implementato, e più bassi ma costanti in fase di implementazione, per mandare un messaggio di attenzione ed importanza degli strumenti e fornire conoscenza quando si implementano moduli nuovi.

#### 4.5.3 - Mantenimento dei clienti

Lo sviluppo di relazioni di lungo termine con i clienti impatta direttamente sul mantenimento del portafoglio clienti (Zvireliene, et al., 2009). Come abbiamo visto, il processo di mantenimento di clienti profittevoli sempre soddisfatti e fedeli è fondamentale. Tanto che il processo di mantenimento dei clienti esistenti è considerato più importante dell'acquisizione di clienti nuovi. Le componenti del processo di fidelizzazione sono variabili chiave per misurare le prestazioni di un progetto di CRM. Il processo è stato suddiviso in due sotto processi: la cura e assistenza del cliente e la gestione dei problemi e delle lamentele.

##### Cura e assistenza del cliente

L'assistenza del cliente deve essere considerata una priorità nella progettazione del CRM poiché permette una maggior comprensione delle esigenze, espresse e latenti, le quali sono essenziali per la soddisfazione del cliente. La presenza di una procedura formale per la gestione dell'assistenza clienti è un elemento che può facilitare la riuscita di un progetto di CRM in termini di processo di mantenimento. La cura e l'assistenza dei clienti è una componente della KPI Mantenimento dei clienti che viene misurata tramite la valutazione del livello della cura e dell'assistenza al cliente e tramite misure oggettive quali il tasso di programmi di assistenza clienti, i tempi di risposta o il tasso di mantenimento. La valutazione del *successo della gestione della cura del cliente* mira a misurare variazioni del livello di attenzione al processo di fidelizzazione. Serve per capire se programmi di assistenza sono stati considerati o meno una priorità. Per quantificare le prestazioni dell'assistenza ai clienti si valuta il *tasso di programmi di assistenza clienti*, come ad esempio sconti e premi a fine anno. Vengono valutati cambiamenti in termini di frequenza ma anche cambiamenti nella modalità di realizzazione, segno eventuale che il CRM ha permesso di riorganizzare e migliorare il processo. Un altro metodo di misurazione è il *tempo di risposta*, ovvero il tempo di attesa medio. Una strategia di fidelizzazione dei clienti mira a mantenere un'elevata percentuale di clienti preziosi riducendo il tasso di abbandono. Un terzo metodo è il calcolo del *tasso di mantenimento* dei clienti a fine anno, calcolato come clienti persi su clienti totali, oppure clienti mantenuti dall'anno precedente su clienti a inizio anno.

Gestione dei problemi e delle lamentele

La presenza di una procedura formale per la gestione dei reclami è un altro elemento che può facilitare la riuscita di un progetto di CRM in termini di processo di mantenimento dei clienti. L'attenzione ai problemi del cliente deve essere considerata una priorità nella progettazione del CRM. La gestione dei problemi e delle lamentele è una componente della KPI Mantenimento dei clienti che viene misurata tramite la valutazione del *successo della gestione dei reclami* e tramite l'analisi del *tasso di lamentele risolte alla prima chiamata*. Il tasso di lamentele risolte alla prima chiamata è una misura oggettiva dell'efficienza del processo di gestione dei reclami. Riflette la coordinazione, la comunicazione e l'orientamento al cliente del team di assistenza.

#### 4.5.4 - Espansione dei clienti

Una strategia di sviluppo del cliente ha l'obiettivo di aumentare il valore dei clienti fidelizzati. Gli studi empirici di Kim e Kim (2009) hanno dimostrato che le aziende danno maggiore importanza all'espansione dei clienti rispetto alla fidelizzazione dei clienti, e alla fidelizzazione dei clienti rispetto alla soddisfazione dei clienti. L'espansione della relazione con il cliente come fattore più importante nel processo CRM riflette la necessità di guidare la strategia di CRM in termini di aumento della redditività. Il processo è stato suddiviso in due sotto processi: up e cross selling, e la gestione dei referral.

Up-selling e cross-selling

Al fine di migliorare il valore di vita del cliente, è essenziale aumentare la quota di portafoglio di clienti importanti svolgendo attività come l'up-selling e il cross-selling (Oztaysi, et al., 2011). Il CRM favorisce opportunità di up-selling e cross-selling in modo da costruire relazioni più proficue con i clienti. La presenza di procedure formali di up-selling e cross-selling è un elemento che può facilitare la riuscita di un progetto di CRM.

Up-selling e cross-selling sono una componente della KPI Espansione dei clienti che viene misurata tramite la valutazione del *tasso di up-selling e cross-selling* e del *successo delle attività per gestire up selling e cross selling*. È importante capire tre aspetti: se l'azienda ha procedure formalizzate, se cerca di estendere

sistematicamente la quota di clienti con clienti ad alto valore, se fornisce incentivi personalizzati per clienti importanti che intensificano la loro attività (Reinartz, et al., 2004). Il tasso di up-selling e cross-selling è una misura oggettiva che consente di monitorare i progressi di questi processi. Si calcola come aumento delle entrate per up o cross selling su entrate di vendita totali.

Valore del tempo di vita dei clienti

Il processo di espansione dei clienti mira a aumentare il valore della vita dei clienti (CLV). Per questo, il valore del tempo di vita dei clienti è una componente della KPI Espansione dei clienti. Misurare il CLV permette di calcolare il livello di Customer Loyalty e di Customer Equity. Il livello di Customer Loyalty è strettamente correlato alle iniziative di espansione del valore dei clienti (Kim e Kim), al punto che spesso i metodi per valutare customer loyalty e CLV coincidono. L'analisi del valore della vita dei clienti è definita come la previsione del reddito netto totale che una società può aspettarsi da un cliente. Le metriche centrate sul cliente sono giudicate più efficaci e utili per realizzare questa previsione, in quanto permettono non solo di avere un'immagine multidimensionale della situazione attuale, ma anche di stimare e prevedere situazioni future (Fotiadis e Vassiliadis, 2017). Contrariamente alle misure tradizionali, le misure centrate sul cliente utilizzano molte informazioni sui clienti stessi e consentono alle aziende di calcolare la propria performance in relazione al valore aggiunto da ogni singolo acquirente. Nel modello, il valore del tempo di vita del cliente viene misurato tramite la valutazione della quota di portafoglio, in inglese *Share of Wallet* (SoW), che calcola l'importanza di un cliente in base alle transazioni passate. È una metrica orientata al cliente molto usata per valutare le performance di un CRM. Si calcola come soldi spesi per i servizi specifici dell'azienda su dimensione totale del portafoglio cliente. In alternativa, se i dati a disposizione lo permettono, il valore della vita del cliente può essere misurato con il *RFM value*. L'analisi RFM ha avuto molte applicazioni nel marketing tradizionale. Questa tecnica rappresenta le caratteristiche del comportamento del cliente secondo tre variabili: recency (R), che descrive quanto recentemente il cliente ha effettuato un acquisto; frequency (F), che descrive la frequenza con cui il cliente acquista; e monetary value (M), che designa le entrate generate dal singolo cliente (Hosseini, et al., 2010). Il SoW e il RFM

value sono semplici da misurare e molto utili per ricavare dati da usare per effettuare previsioni sul valore della vita dei clienti futura.

#### Gestione dei referral

Secondo Oztaysi, et al. (2011) la fedeltà dei clienti può essere ottenuta con una corretta implementazione dei processi di gestione dei referral. Gestire i referral significa mantenere fedeli i clienti esistenti, gestire il passaparola fisico o virtuale, e offrire loro incentivi per l'acquisizione di nuovi potenziali clienti. Un cliente fedele effettuerà un passaparola vantaggioso in termini di profitto aziendale. Per questo, la gestione dei referral è una componente della KPI Espansione dei clienti che viene misurata tramite la valutazione del livello di *monitoraggio e gestione di referral*. L'analisi cerca di capire tre aspetti: se l'azienda monitora sistematicamente i referral, se gestisce attivamente il processo di referral dei clienti, se offre agli attuali clienti incentivi per l'acquisizione di nuovi potenziali clienti (Reinartz, et al., 2004).

#### 4.5.5 - Valore percepito dai clienti

Monitorare l'influenza del CRM sul valore percepito, la soddisfazione e la fedeltà dei clienti ha un forte impatto sulle decisioni strategiche. Sebbene molti manager sostengono che sia difficile se non impossibile misurare le caratteristiche personali di una relazione, come l'attitudine e la percezione, sono queste le caratteristiche essenziali per relazioni di successo. Molti studi accademici sul CRM adottano la soddisfazione del cliente come misura delle prestazioni aziendali relative al cliente (Reimann, et al., 2010). Il valore percepito dai clienti come misura, invece, non ha attirato molta attenzione. Tuttavia, Wang et al. (2004) hanno evidenziato la sua importanza, ritenendolo un'arma strategica nella creazione di clienti soddisfatti e fedeli. Studi dimostrano che la percezione del cliente influisce sulle prestazioni economiche organizzative e sulla posizione di mercato. La misurazione del valore percepito possiede delle caratteristiche in più rispetto alla misura della soddisfazione: è orientata verso il futuro, si rivolge a tutti i clienti, non solo quelli attuali, e tiene conto della concorrenza. Per questi motivi si è deciso che il metodo migliore per valutare prestazioni relative al cliente è partire dalla misura del valore percepito sia da clienti effettivi che potenziali.



Valore percepito dal cliente effettivo

Capire l'opinione dei clienti effettivi è importante per orientare le strategie di vendita e di assistenza clienti. Il *Net Promoter Score* (NPS) è un indicatore della soddisfazione del cliente con il quale è possibile valutare il valore percepito dal cliente (Tong, et al., 2017). Il valore percepito dal cliente effettivo viene misurato tramite la domanda "In base alla tua esperienza, raccomandaresti questa azienda a qualcuno?". Misurando le risposte su una scala da 0 ("assolutamente no") a 10 ("assolutamente sì"), si può calcolare, monitorare, e confrontare con i concorrenti il NPS. Si calcola come la percentuale di "detrattori", ovvero coloro i quali hanno valutato l'azienda con un punteggio da 0 a 6, sottratta alla percentuale di "promotori", ovvero coloro i quali hanno dato un punteggio di 9 o 10. Il risultato si esprime con un numero che va da -100 (sono tutti detrattori) a +100 (sono tutti promotori).

Dal momento che i dipendenti sono dei clienti interni e la loro soddisfazione influisce su quella dei clienti esterni, è buona norma valutare anche la loro percezione riguardo all'azienda. Aiuterà a misurare la loro soddisfazione, componente importante della KPI Capitale umano.

Valore percepito dal cliente potenziale

L'analisi del valore percepito dal cliente comprende anche i clienti potenziali. La loro opinione è importante per capire cosa pensa il mercato target e l'efficacia delle strategie di lead management. Il valore percepito dal cliente potenziale viene misurato tramite la domanda "In base alla tua opinione personale, consiglieresti questa azienda?". Come per la componente precedente, dalle risposte di potrà ricavare il NPS.

#### 4.6 - I benefici del modello

Il modello consente di giustificare gli investimenti di un progetto di CRM, tenendo conto non tanto degli indicatori finali quanto degli indicatori condizionali, riguardanti il capitale organizzativo, il capitale umano, la percezione del cliente e il

processo di fidelizzazione ed espansione dei clienti. A differenza della letteratura precedente, evidenzia l'importanza del valore percepito dal cliente piuttosto che della soddisfazione, e del processo di fidelizzazione ed espansione del valore dei clienti piuttosto che dell'acquisizione di nuovi clienti. Grazie alla sua multifunzionalità, fornisce una panoramica globale delle variabili in gioco, permettendo una stima completa degli sforzi necessari. Permette di fissare gli obiettivi di progetto, in modo chiaro e fin da subito, e di monitorare nel tempo i progressi per raggiungerli, valutando l'efficacia delle iniziative del processo di gestione delle relazioni con i clienti. Il modello, ad esempio, permette di tenere traccia di fattori percettivi di fondamentale importanza come l'attitudine del management e la definizione degli obiettivi.

Infine, in un'ottica di miglioramento continuo, il modello funge da guida strategica organizzativa per le future implementazioni. La sua struttura causale consente di individuare più facilmente, e con più precisione, non solo le ragioni del successo ma anche le mancanze e le cause dei fallimenti.

## Capitolo 5

### Sviluppo del modello in OpenSymbol

L'obiettivo di questo capitolo è definire i miglioramenti che il modello porterà nel Customer Journey di OpenSymbol, ovvero nel processo di interazione con il cliente.

#### 5.1 - OpenSymbol s.r.l.

Per rendere attendibile la scelta delle variabili chiave e dei metodi di misura delle prestazioni è stato chiesto il parere ad esperti nel settore del CRM. OpenSymbol è un'azienda di consulenza con sede a Vicenza che, da più di 15 anni, implementa soluzioni CRM, e che dispone delle tecnologie e sistemi di CRM leader di mercato. Sempre alla ricerca di nuova conoscenza e attenta alle esigenze latenti dei suoi clienti, OpenSymbol aveva la necessità di riuscire a misurare il ritorno degli investimenti di un progetto di CRM. OpenSymbol in futuro vuole poter utilizzare il modello quando implementa e gestisce progetti CRM. Per fare questo, sono necessari cambiamenti nell'attuale procedura di gestione dei progetti. È stata effettuata un'attività di Business Process Modeling (BPM) per rappresentare la situazione attuale, detta "as is", e la situazione futura desiderata, detta "to be". I processi aziendali del BPM sono stati raggruppati secondo le quattro fasi su cui si basa il modello: analisi, progettazione, implementazione e valutazione.

#### 5.2 - Il Customer Journey di OpenSymbol

##### 5.2.1 - Fase di analisi - As is

Fin dalla fase iniziale di contatto con i lead si cercano di capire le loro esigenze ed i loro bisogni. Non tutti i lead hanno le caratteristiche per diventare clienti. Spesso il motivo è legato al budget, ma in molti altri casi è il livello di commitment

aziendale a non essere adeguato. Per questo, fin da subito, si cerca di verificare la presenza di 3 criteri imprescindibili: commitment, obiettivi e budget.

Il livello di commitment, e quindi l'impegno del management, è fondamentale per la riuscita del progetto. Altro aspetto essenziale per un approccio progettuale di successo è aver chiari fin da subito gli obiettivi di business che si vogliono perseguire, da qui si definiscono anche i motivi e le problematiche che hanno portato l'azienda a volere il CRM. L'approccio di OpenSymbol parte dagli obiettivi per poi arrivare a capire i cambiamenti strutturali e tecnologici necessari, non viceversa. Questo modus operandi è coerente con la gestione dei progetti basata sul Benefits Dependency Network. Infine, il budget è un'informazione che serve per poter circoscrivere le azioni da intraprendere.

Dopo la conferma da parte del lead di proseguire con il progetto, il commerciale organizza un incontro di approfondimento basato sulle caratteristiche e le esigenze dei clienti.

#### 5.2.2 - Fase di analisi - To be

Le aziende che entrano in contatto con OpenSymbol per implementare un CRM spesso non sanno esattamente cosa vogliono; altre volte sì, ma ragionano per risultati e non per macro-obiettivi. Perciò, molto spesso, non conoscendo tutte le potenzialità del CRM, sviluppano consapevolezza sulle loro effettive esigenze solo dopo vari incontri di consulenza e talvolta cambiano idea sui loro obiettivi. Mentre la maggior parte delle aziende ha una visione tradizionale che mette al primo posto i risultati, OpenSymbol ha una gestione dei progetti basata sul Benefit Dependency Network (BDN) che mette al primo posto gli obiettivi.

L'uso del modello basato sul BDN faciliterà OpenSymbol nel guidare l'analisi verso la giusta direzione.

Una misurazione quantitativa permetterà di valutare il livello di criticità in merito al capitale organizzativo, al capitale umano e ai processi di acquisizione, fidelizzazione ed espansione dei clienti. In particolare, metterà maggiormente in luce il livello di commitment. L'indice di criticità ricavato dal modello quantificherà il livello di difficoltà progettuale del CRM.

### 5.2.3 - Fase di progetto - As is

Dopo la prima fase di analisi e la conversione del lead in prospect, si esegue una stima economica più precisa del progetto e la pianificazione dei tempi di realizzazione. In questa seconda fase di analisi si comunica con i prospect per definire con maggior approfondimento i loro obiettivi. Gli obiettivi macroscopici tipicamente sono ridurre i costi e aumentare le vendite. Dopodiché, si cercano di capire i benefici attesi e le barriere implementative, senza però effettuare delle misurazioni. I benefici attesi sono tipicamente legati al miglioramento dei processi. Le aziende inizialmente sono spinte dalla volontà di controllare e tenere traccia dei processi. Problemi di organizzazione, scarsa efficienza e perdite di tempo sono le principali motivazioni che spingono le aziende a voler mettere sotto controllo i loro processi. Ci sono anche motivi minori, ad esempio, la perdita del controllo della rete di agenti, o richieste specifiche per la parte dell'after-sales. Dall'analisi dei benefici e dei risultati attesi viene sviluppata la strategia. Parallelamente, vengono mappati i processi del cliente. Infatti, molte aziende che vogliono un CRM non sanno come lavorano e non hanno un'idea chiara della struttura del loro processo. Dopo aver analizzato la situazione "as is" del cliente, si definisce il piano di azione sulla base delle esigenze del cliente, della struttura del processo di gestione clienti e dei problemi nel processo. I problemi tipicamente sono legati all'assenza di controllo dei processi. Ad esempio, non vengono gestite le opportunità o i lead. Molto spesso non si misurano le performance. Questo è uno dei motivi per cui le aziende capiscono che il loro processo è fuori controllo.

Prima di partire con la fase progettuale vera e propria, viene individuato un responsabile di progetto (PM) e creato il team di lavoro.

Spesso chi richiede un CRM non riesce a visualizzarlo mentalmente; creare un prototipo dell'architettura futura permette al PM di delineare nella mente del cliente un modello "to be" e di poter ragionare su qualcosa di concreto. Il prototipo viene rivisitato prima di passare alla fase tecnica, in cui generalmente viene integrato con sistemi ERP e vengono realizzati moduli aggiuntivi personalizzati. Dopo un test finale per misurare l'accettazione del prototipo da parte degli utenti, viene eseguita la formazione. Bisogna aprire una parentesi riguardo alla formazione poiché vi sono due possibili scenari. In un primo caso gli utenti accettano volentieri il cambiamento

e si realizza il training in funzione del lancio del progetto pilota. Lo scenario più critico, invece, si verifica quando gli utenti fanno ostruzionismo e manifestano problemi di user adoption. Spesso questi problemi, se sottovalutati, causano stalli o inutilizzo della piattaforma. Questo comporta maggiori sforzi e investimenti in formazione.

#### 5.2.4 - Fase di progetto - To be

Nella fase di progetto è importante definire gli obiettivi su cui basare la strategia, che dovrebbero rimanere invariati e guidare le decisioni e i cambiamenti progettuali. Tuttavia, come abbiamo visto, le aziende non hanno una piena comprensione dei loro obiettivi e dei potenziali benefici di un CRM e spesso questo causa confusione. Il modello, implementato all'inizio della fase di progetto, permetterà di fissare obiettivi, benefici, punti di forza e barriere implementative, valutandoli con misure ad hoc. La misurazione multifunzionale permetterà non solo di individuare e comprendere ma anche di quantificare le barriere implementative. Ad esempio, sarà possibile quantificare il livello di attitudine al cambiamento in modo da prevedere eventuali sforzi manageriali. Oppure, sarà possibile quantificare il livello di conoscenza e skill degli user in modo da prevedere eventuali sforzi di training e assistenza. Queste misure saranno fondamentali per monitorare i progressi futuri. Comprendere fin dalle fasi iniziali le variabili più critiche con una visione totale del CRM permette di anticipare tutte le possibili esigenze e i problemi latenti, diminuendo la probabilità che questi vengano espressi successivamente. In tal modo, si possono ridurre gli interventi di ri-prototipazione e ri-progettazione, ed i relativi sprechi di risorse economiche e temporali.

OpenSymbol ha una visione strategica propositiva e cerca già in fase di analisi di avere una sensazione di come sarà il delivery finale. Tuttavia, non sempre si possono prevedere facilmente problemi di user adoption. Per questo, sarebbe utile avere un metodo standard per capire le probabili barriere che potrebbero causare problemi di user adoption. Una causa tipica è la paura del controllo da parte degli utenti. Questa barriera implementativa iniziale corrisponde, quindi, ad una limitata coscienza del cambiamento culturale che implica un progetto di CRM. Un'altra barriera può ricercarsi in una limitata consapevolezza degli obiettivi di business del

CRM da parte degli utilizzatori finali o della gestione aziendale. Questi ostacoli si possono superare con la comunicazione informativa, cercando un confronto più approfondito con gli utenti e spiegando fin dall'inizio le decisioni dell'investimento, in modo da stimolare una reazione positiva. Si possono realizzare corsi di formazione avanzata parallelamente alla creazione del prototipo oppure inviare mail motivazionali. Un'altra causa di problemi di user adoption è la difficoltà degli utenti ad utilizzare la piattaforma o l'App mobile. Una barriera da considerare fin dall'inizio del progetto sono le abilità e capacità tecnologiche degli utenti. Progetti di formazione avanzata o video informativi possono abbattere questa barriera. Poter anticipare problemi di user adoption permetterà di ridurre la probabilità di inutilizzo della piattaforma. Una misura più concreta della criticità nelle competenze degli utenti permetterà di calcolare con precisione i costi di formazione e, di conseguenza, di migliorare il calcolo degli investimenti totali. In altre parole, eviterà di incorrere in costi imprevisti.

#### 5.2.5 - Fase di implementazione - As is

La fase di implementazione del progetto pilota e messa a regime del CRM è chiamata Go Live. Nonostante vi sia la necessità di misurare e monitorare gli effetti del CRM sulle prestazioni aziendali, sia da parte di OpenSymbol che da parte delle aziende, non viene eseguita una valutazione del raggiungimento degli obiettivi definiti in fase di progettazione.

#### 5.2.6 - Fase di implementazione - To be

Dopo la fase del Go Live, e prima di delegare il progetto al team di assistenza, è importante fare una valutazione del raggiungimento degli obiettivi che l'azienda si era posta in fase di analisi e progettazione. Il perché è legato alla filosofia del miglioramento continuo. Per soddisfare il cliente e mantenere la qualità è necessario passare attraverso le quattro fasi del Ciclo di Deming (Figura 4.3). Solo confrontando i dati raccolti nella fase "Do" con i risultati attesi definiti in fase "Plan" si possono monitorare le prestazioni e il lavoro svolto e identificare facilmente eventuali problemi di implementazione.

L'utilizzo del modello permetterà di monitorare l'andamento delle prestazioni dal punto di vista dell'organizzazione, degli users, del processo e del valore percepito dal cliente. Sarà ricavato l'indice di efficacia, che permetterà di valutare la capacità di produrre i risultati desiderati e il livello di allineamento con gli obiettivi. Per OpenSymbol un metodo preciso di misura e monitoraggio sarà un'utile linea guida per l'implementazione dei progetti e fornirà nuovi strumenti di vantaggio competitivo. Le aziende avranno la possibilità non solo di monitorare nel tempo i loro progressi ma anche di individuare facilmente problemi e mancanze.

#### 5.2.7 - Fase di valutazione - As is

Dal Go Live in poi il cliente viene preso in carico dal team assistenza.

Dopo l'implementazione del CRM è importante continuare a monitorare i progressi e formare gli utenti. OpenSymbol segue continuamente i clienti nell'aggiornamento professionale e nella formazione avanzata. Inoltre, vengono raccolti dati usati per capire se il cliente ha esigenze nuove ed eventualmente iniziare un nuovo processo di miglioramento. Ad esempio, potrebbe apparire l'esigenza di estendere il CRM ad altre aree aziendali, fino ad un livello corporate. Ci si basa sui dati di utilizzo del CRM, dati su segnalazioni all'assistenza e sulle risposte a questionari di analisi della soddisfazione degli utenti. Da quest'ultimo, inoltre, viene ricavato un indicatore di salute semaforico per monitorare lo stato di "salute" del cliente. Il monitoraggio nel tempo dello stato del cliente quindi viene attualmente eseguito solo nella fase finale di valutazione e controllo.

#### 5.2.8 - Fase di valutazione - To be

Sarà ricavato l'indice di salute, che permetterà di monitorare lo stato di "salute" del cliente con una visione più globale del progetto e un confronto diretto con gli indici delle fasi precedenti. Utilizzare misure che rappresentano gli obiettivi di ogni aspetto del processo di gestione delle relazioni con i clienti permetterà di avere una visione dettagliata degli sviluppi del processo stesso (Becker, et al., 2009). Applicare il modello in questo quarto passaggio del PDCA, detto "Act", permetterà di determinare più facilmente le cause delle differenze tra risultati attesi ed effettivi. In un'ottica di miglioramento continuo, una volta raggiunti gli obiettivi iniziali, si



potranno individuare facilmente nuovi obiettivi per aumentare la qualità della relazione con i clienti. La visione grafica dei dati può facilitare il processo decisionale, convertendo i dati raccolti in informazioni utili per realizzare azioni correttive di miglioramento. Sarà possibile individuare facilmente gap di performance su cui intervenire e nuove esigenze. Ad esempio, un calo nell'indice di salute dovuto al calo della performance di mantenimento dei clienti indica la necessità di miglioramenti nella cura e assistenza del cliente o nella gestione dei problemi e delle lamentele. Un intervento tempestivo eviterà conseguenze negative sul processo di espansione dei clienti, sugli output del CRM e sulla fedeltà dei clienti.

In futuro, la raccolta delle informazioni e la creazione di success story migliorerà la velocità di risoluzione dei problemi.



## Capitolo 6

### Test del modello su casi aziendali

L'obiettivo di questo capitolo è discutere i risultati delle analisi empiriche effettuate in due aziende che da anni hanno implementato un progetto di CRM: Servotecnica S.p.A. e Magnabosco s.r.l. Il capitolo descrive dapprima gli obiettivi dell'analisi empirica. Sono quindi definite le modalità con cui è stata eseguita l'analisi e gli strumenti di ricerca utilizzati. Successivamente vengono descritte le scoperte per ciascun caso aziendale, integrate con considerazioni e suggerimenti. Infine, vengono discussi i risultati ottenuti.

#### 6.1 - Obiettivi

Questo test ha come primo obiettivo quello di validare il modello. Per ciascuna componente delle cinque variabili chiave sono stati definiti dei metodi di misurazione basati su misure oggettive e misure percettive. Il test serve per capire se le misure identificate sono fattibili e utili alle aziende per misurare i benefici e gli effetti del CRM sulle capacità organizzative, umane, sui processi e sul valore percepito dai clienti. Molti fattori possono ostacolare la fattibilità del modello. Le misure oggettive sono basate su dati che le aziende potrebbero non misurare, non conoscere o ritenere impossibili da misurare all'interno dei loro processi. Il secondo obiettivo è misurare, dove possibile, variazioni delle prestazioni dovute all'implementazione del CRM.

Per la prospettiva delle risorse e delle capacità, l'obiettivo è stato valutare se ci sono state delle modifiche nelle variabili chiave. L'obiettivo secondario è stato valutare se in fase di analisi si sono sottovalutati degli aspetti importanti. Per la prospettiva dei processi, l'obiettivo è stato valutare il successo dei processi CRM. L'obiettivo secondario è stato valutare se i processi considerati come più importanti nella letteratura sono effettivamente gli stessi considerati da chi adotta il CRM. Per la

prospettiva dei clienti, l'obiettivo è stato capire se il valore percepito dai clienti è considerato un fattore fondamentale per il successo o se è sottovalutato. Lo studio non ha come obiettivo misurare la variazione del valore percepito dai clienti da prima a dopo l'utilizzo del CRM, ma capire se questa misurazione può essere utile alle aziende per misurare i benefici relativi all'aumento delle fedeltà dei clienti.

## 6.2 - Dati e metodo

Il primo strumento di ricerca per raccogliere i dati relativi alle misure oggettive e percettive è stato l'intervista a risorse chiave (Tabella 6.1). Il campionamento è stato ragionato, non casuale, in modo da ricavare informazioni attendibili e accurate. Sono stati intervistati capi d'azienda, capi progetto e manager. Le risorse sono persone con anni di esperienza in azienda, che conoscono bene la strategia aziendale e i processi interni. Tutte le persone intervistate sono state attivamente coinvolte nella progettazione del CRM. Si sono analizzate a posteriori le fasi di analisi, progettazione e implementazione ed è stato fatto un confronto tra il prima e il dopo CRM. Sono state utilizzate domande aperte unite a domande chiuse. Le domande chiuse sono state poste, per la maggior parte, in forma di affermazioni a cui l'intervistato doveva rispondere con un grado di preferenza da 1 a 7, secondo la scala di Likert, legato al suo essere d'accordo (1 = Completamente in disaccordo; 2 = In disaccordo; 3 = Parzialmente in disaccordo; 4 = Né d'accordo né in disaccordo; 5 = Parzialmente d'accordo; 6 = D'accordo; 7 = Completamente d'accordo).

Tabella 6.1 Misure analizzate tramite interviste

KPI	Componenti	Misure numeriche	Misure percettive
Capitale organizzativo	Cultura orientata al cliente	Tasso di frequenza dei customer survey	Coinvolgimento dell'utente Discussione sulla funzionalità e sull'usabilità con gli utenti Considerazione e Comprensione delle esigenze dei clienti Relazioni con i clienti
	Teamwork		Chiarezza sui requisiti di formazione e le esigenze degli users Teamwork Livello di fiducia

<b>KPI</b>	<b>Componenti</b>	<b>Misure numeriche</b>	<b>Misure percettive</b>
Capitale organizzativo	Innovazione		Livello di innovazione Attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni
	Impegno e commitment manageriale		CRM come priorità aziendale Supporto della gestione esecutiva
	Definizione degli obiettivi CRM		Comprensione degli obiettivi di business Comprensione della struttura del processo di gestione del cliente
	Condivisione di conoscenza		Livello di knowledge management Facilità di accesso alle informazioni
	Corsi di formazione e sistemi di incentivazione	Tempo dedicato ai corsi di formazione	Investimenti in risorse e formazione Supporto della creazione di relazioni con i clienti con premi o incentivi
Capitale umano	Produttività dei dipendenti	Profitti per dipendente Tempi transazionali	Miglioramento nella gestione del tempo e dei dati Abilità ed esperienza nel convertire dati in conoscenza del cliente
	Comportamento dei dipendenti	Job efficiency Tasso di soddisfazione del servizio clienti	Preoccupazione dei dipendenti
	Soddisfazione dei dipendenti	Tasso di turnover dei dipendenti	Livello di soddisfazione visto dagli occhi del management
	Abilità e conoscenze dei dipendenti	Livello di capacità tecnologiche Livello di necessità di training time Costi del personale	Conoscenze e competenze degli utenti
Mantenimento dei clienti	Cura e assistenza del cliente	Tasso di programmi assistenza clienti Tempi di risposta Tasso di mantenimento	Successo della gestione della cura del cliente
	Gestione dei problemi e delle lamentele	Tasso di lamentele risolte alla prima chiamata	Successo della gestione dei reclami
Espansione dei clienti	Up-selling e cross-selling	Tasso di Up / cross-selling	Successo delle attività per gestire up-selling e cross-selling
	Valore del tempo di vita dei clienti	Share of wallet (SoW) RFM value	
	Gestione dei referral		Monitoraggio e gestione di referral

<b>KPI</b>	<b>Componenti</b>	<b>Misure numeriche</b>	<b>Misure percettive</b>
Valore percepito dai clienti	Valore percepito dal cliente effettivo	Livello di soddisfazione del cliente	
	Valore percepito dal cliente potenziale	Livello di soddisfazione del cliente	

Il secondo strumento di ricerca è stato il questionario, inviato tramite posta elettronica agli utenti che utilizzano il CRM (Tabella 6.2). È stato utilizzato per raccogliere i dati percettivi relativi alle KPI Capitale organizzativo e Capitale umano. Dal momento che la progettazione della gestione dei processi non riguarda gli utenti finali, le misurazioni percettive delle KPI Mantenimento e Espansione dei clienti sono state eseguite solo tramite interviste. Nelle interviste si è utilizzato il punto di vista dell'azienda, mentre nel questionario il punto di vista personale. Il questionario è un ottimo strumento per individuare la mancata corrispondenza tra il parere dei manager e quello degli utenti. È stato utilizzato per identificare cosa trovano importante, cosa pensano sul CRM, e, soprattutto, per valutare le componenti che non possono essere misurate oggettivamente. Per valutare la variazione delle componenti prima e dopo l'adozione del CRM sono stati adottati due livelli: un primo livello per analizzare la situazione precedente all'implementazione e un secondo livello per quella successiva. Per alcune componenti, se la risposta alle domande del primo livello è compresa in uno specifico intervallo il questionario genera la domanda di secondo livello, se invece la risposta alla domanda di primo livello non è compresa nell'intervallo specificato, il questionario salta la domanda di secondo livello (vedi esempio).

Esempio:

**Caso 1:**

Domanda 1: Prima dell'adozione del CRM la relazione con il cliente era orientata nel breve termine.

Risposta: Parzialmente in disaccordo.

Domanda 2: Da quando c'è il CRM ho una visione di lungo termine della relazione con il cliente.

**Caso 2:**

Domanda 1: Prima dell'adozione del CRM la relazione con il cliente era orientata nel breve termine.

Risposta: Completamente in disaccordo.

Domanda 2: Non ho mai avuto l'esigenza di comprendere le esigenze e i trends dei clienti.

Tabella 6.2 Domande questionario

Componenti	Misure percettive	Primo livello	Int.	Secondo livello
Cultura orientata al cliente	Orientamento strategico	Secondo il tuo parere, su cosa è più orientata la strategia di Servotecnica? a. il prodotto b. le vendite c. il mercato/ il marchio d. la soddisfazione del cliente e. la creazione di valore per gli azionisti		
	Relazione con il cliente	Prima dell'adozione del CRM la relazione con il cliente era orientata nel breve termine	3 - 7	Da quando c'è il CRM ho una visione di lungo termine della relazione con il cliente
	Comprensione delle esigenze dei clienti	Non ho mai avuto la necessità di comprendere le esigenze e i trends dei clienti	1-5	Con l'adozione del CRM ho maggior considerazione e comprensione delle esigenze dei clienti
	Coinvolgimento degli utenti	Prima di adottare il CRM mi sono sentito coinvolto nelle scelte organizzative per l'implementazione della piattaforma CRM.		Con l'adozione del CRM mi sento più coinvolto nelle scelte organizzative
	Incoraggiamento dei feedback degli utenti	Prima di adottare il CRM sono stato incoraggiato nel dare dei feedback sulla funzionalità e sull'usabilità della piattaforma CRM		Da quando c'è il CRM mi sento più incoraggiato nel dare dei feedback

<b>Componenti</b>	<b>Misure percettive</b>	<b>Primo livello</b>	<b>Int.</b>	<b>Secondo livello</b>
Teamwork	Teamwork	Prima dell'adozione del CRM sentivo il bisogno di essere più coinvolto nelle decisioni di squadra	3-7	Da quando c'è il CRM sono più coinvolto nel prendere decisioni assieme al mio team
	Livello di fiducia	Prima dell'adozione CRM il livello di fiducia tra dipartimenti era ottimo	1-5	Da quando c'è il CRM il livello di fiducia tra dipartimenti è migliorato
Innovazione	Innovazione	Senza il CRM il livello di innovazione dell'ambiente di lavoro era ottimo	1-5	Da quando c'è il CRM il livello di innovazione dell'ambiente di lavoro è migliorato
	Attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni	Prima dell'adozione CRM prestavo poca attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni	3-7	Da quando c'è il CRM presto più attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni
Impegno e commitment manageriale	Commitment manageriale	L'atteggiamento del management prima dell'adozione del CRM ha contribuito a migliorare la capacità di svolgere il mio ruolo.		L'atteggiamento del management dopo l'adozione del CRM ha contribuito a migliorare la capacità di svolgere il mio ruolo.
	Impegno manageriale	Ho percepito l'impegno del management prima dell'adozione del CRM	1-5	Ho percepito l'impegno del management solo dopo l'adozione del CRM
Definizione degli obiettivi CRM	Definizione degli obiettivi	NON ho compreso gli obiettivi di business del CRM prima della sua adozione	3-7	NON comprendo gli obiettivi di business del CRM
	Chiara struttura del processo di gestione del cliente	Senza il CRM avevo chiara la struttura del processo di gestione del cliente.	1-5	Da quando c'è il CRM ho chiara la struttura del processo di gestione del cliente.
Condivisione di conoscenza e corsi di formazione e soddisfazione	Accesso alle informazioni	Senza il CRM avevo facile accesso alle informazioni che mi servivano	1-5	Il CRM ha migliorato la facilità di accesso alle informazioni
	Formazione	Prima dell'adozione del CRM l'azienda ti ha fornito informazioni per utilizzare il CRM? Sei soddisfatto della formazione ricevuta?		



Componenti	Misure percettive	Primo livello	Int.	Secondo livello
Produttività dei dipendenti	Gestione dei dati	Non ho mai avuto l'esigenza di gestire meglio i dati dei clienti	1-5	Dall'adozione del CRM ho maggior abilità nel convertire i dati in conoscenza del cliente  Il CRM mi ha permesso di migliorare la gestione del tempo
Comportamento dei dipendenti	Preoccupazione dei dipendenti	Prima dell'adozione del CRM ero preoccupato/a per le modifiche ai sistemi di lavoro	3-7	Dall'adozione del CRM sono più sereno
				Dall'adozione del CRM sono più collaborativo
Soddisfazione dei dipendenti	Soddisfazione dei dipendenti	Prima di adottare il CRM ero pienamente soddisfatto del mio lavoro, delle mie mansioni e delle mie risorse	1-5	Dall'adozione del CRM sono più soddisfatto del mio lavoro, delle mie mansioni e delle mie risorse
Abilità e conoscenze	Conoscenze su CRM	Prima della decisione dell'azienda di adottare il CRM avevo già competenze sufficienti per l'uso del CRM	1-5	Ad oggi, ho tutte le conoscenze e competenze sufficienti per usare il CRM
Valore percepito dall'utente	Percezione	Da 1 a 10 quanto sei soddisfatto della tua azienda?		

In questo modo, oltre a ridurre la durata del questionario, viene data maggior importanza alle situazioni critiche e i miglioramenti (Tabella 6.3). Sono state considerate critiche le situazioni in cui, prima dell'adozione del CRM, erano presenti delle barriere implementative che non sono migliorate. Le barriere implementative sono identificate dalle componenti che risultano avere un valore negativo nella scala di Likert, ovvero un valore inferiore a 71 su 100. Sono considerati dei potenziali miglioramenti le situazioni in cui le barriere implementative sono passate da valori negativi a valori positivi. I valori positivi nella scala di Likert sono tutti quelli maggiori o uguali a 71 su 100.

Tabella 6.3 Analisi delle variazioni e significato

Prima del CRM	Dopo il CRM	Variazione	Significato
Negativo (<71)	Negativo (<71)	Debole	Mancato miglioramento. La componente è critica
Negativo (<71)	Positivo (≥71)	Positiva	Miglioramento (lieve o forte)
Positivo (≥71)	Negativo (<71)	Negativa	La componente è stata trascurata oppure non è considerata legata al CRM
Positivo (≥71)	Positivo (≥71)	Debole	Punto di forza

L'*analisi delle variazioni* tra prima e dopo l'utilizzo del CRM è stata fatta con i dati sulle misure percettive ricavati sia dai questionari che dalle domande chiuse delle interviste. Sono stati ricavati degli *indici di performance* per componente, per KPI, e finali molto approssimativi (Tabelle 6.4 e 6.5). Gli indici servono per far comprendere la variazione delle singole componenti da prima a dopo l'implementazione del CRM, per mettere a confronto il punto di vista dell'azienda e con quello degli utenti, e per far capire come potrebbe essere strutturato il modello quando sarà applicato per misurare le prestazioni di un progetto di CRM. Gli *indici per componente* sono il risultato della media dei valori medi delle misure percettive. Gli *indici per KPI* sono la media degli indici per componente. Gli *indici finali* sono la media pesata degli indici relativi ai dati dei questionari (peso pari a 2) e delle interviste (peso pari a 1). I limiti di questi indici sono molteplici: gli indici per componente considerano solo le misure percettive ricavate tramite questionario e tramite interviste, considerano solo periodi precedenti e successivi all'implementazione e non le singole fasi, gli indici relativi ai periodi precedenti alla fase di implementazione sono calcolati a posteriori; gli indici per KPI non sono pesati in base all'importanza delle singole componenti, gli indici della KPI Valore percepito dai clienti non sono stati calcolati.

## 6.3 - Scoperte e considerazioni

### 6.3.1 - Caso *Servotecnica S.p.A.*

#### *Descrizione dell'azienda*

Fondata nel 1980, Servotecnica si è data da subito l'obiettivo di offrire ai propri clienti soluzioni innovative nel controllo del moto sulle macchine automatiche. Negli anni 80 ha introdotto sul mercato italiano la prima motion control; è stato un percorso continuo di ricerca di soluzioni per ogni tipo di esigenza di moto e di controllo. È stata una delle prime aziende in Italia a sviluppare un progetto di CRM. Nel 1994 Servotecnica viene a conoscenza da fornitori negli Stati Uniti dei benefici del CRM, in termini di gestione migliore dei clienti e delle informazioni con i fornitori. Il driver iniziale è stato l'esigenza di una migliore organizzazione interna con l'obiettivo anche di dare un miglior servizio al cliente. Gli obiettivi di Servotecnica erano condivisione, tracciabilità e analisi dei dati. Volevano avere un unico database in cui tracciare la vita del cliente e avere le informazioni tutte codificate. Quando hanno implementato il progetto non hanno monitorato le prestazioni perché non avevano le idee chiare sulle potenzialità e i benefici del CRM. Erano certi che il CRM avrebbe aumentato la loro efficienza e hanno capito le potenzialità del CRM anche nei confronti del cliente con il tempo. Nel 2013 la necessità di una piattaforma più integrabile e più semplice ha spinto Servotecnica a passare da GoldMine a SugarCRM. Il CRM è utilizzato nell'ufficio acquisti, vendite, marketing, assistenza e ricerca e sviluppo.

Hanno avuto difficoltà di user adoption, soprattutto per quanto riguarda la forza vendita, che è la categoria tipicamente più restia al cambiamento, perché vede il CRM non come uno strumento che ottimizza il lavoro ma come uno strumento di controllo. Nel back office c'è ancora poca consapevolezza sul CRM perché chi lo utilizza non vede un ritorno immediato dei benefici del CRM.

#### *Questionario e interviste*

Le interviste sono state effettuate con la responsabile del CRM a capo del progetto, il direttore tecnico e i responsabili della gestione delle opportunità, della parte commerciale, della parte di reportistica e della parte IT. Il questionario è stato

sottoposto ai 30 utenti che utilizzano SugarCRM, tra cui il capo progetto. I rispondenti sono stati 17, di questi, quattro sono stati esclusi dall'analisi poiché dipendenti di Servotecnica da meno di sei anni, e quindi non idonei a rispondere alle domande relative alla situazione precedente all'implementazione del nuovo CRM.

### *Risultati suddivisi per KPI*

## **1 - Capitale organizzativo**

### **1.1 - Cultura orientata al cliente**

Nel questionario è stata posta una domanda per capire se la strategia è orientata verso la soddisfazione del cliente. Alla domanda “Secondo il tuo parere, su cosa è più orientata la strategia di Servotecnica?” solo il 12% ha risposto “alla soddisfazione del cliente”.

#### Misure oggettive

Dal 2009 viene eseguito un survey per valutare la soddisfazione dei clienti. Viene eseguito una volta l'anno con riferimento all'anno precedente. Prima venivano fatte riunioni interne senza coinvolgere cliente.

#### Misure percettive

##### 1.1.1 - Coinvolgimento degli utenti

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda non ha sempre coinvolto l'utente nelle scelte organizzative, ma il coinvolgimento dell'utente è stato fondamentale per capire i requisiti che doveva avere il nuovo CRM. In fase di progetto hanno identificato alcune figure per ogni ruolo che partecipassero al team di sviluppo. Mentre prima venivano coinvolte solo figure chiave, oggi vengono coinvolti anche responsabili di reparto; è un processo più strutturato. Nella fase iniziale è stato importante far sentire gli utenti coinvolti. Con l'adozione del CRM l'azienda coinvolge di più l'utente.

Risultati emersi dai questionari

- Se escludiamo il capo progetto, il 17% degli utenti prima di adottare il nuovo CRM si è sentito coinvolto nelle scelte organizzative per l'implementazione

della piattaforma. Il 17% non si è sentito per niente coinvolto.

- Solo il 25% degli utenti è d'accordo sul fatto che si sente più coinvolto nelle scelte organizzative da quando l'azienda ha implementato il CRM, mentre il 42% è parzialmente d'accordo.

#### 1.1.2 - Discussione sulla funzionalità e sull'usabilità con gli utenti

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda ha usato al meglio i feedback in fase di implementazione. Non venivano richiesti, ma arrivano in seguito all'utilizzo del CRM e ai corsi. Il livello di feedback con il CRM è sicuramente aumentato. Il nuovo CRM è più personalizzabile rispetto al vecchio, dove era più difficile venire incontro alle varie richieste e c'era una minor attenzione sui feedback.

Risultati emersi dai questionari

- Escludendo il capo progetto, il 67% è stato incoraggiato nel dare dei feedback sulla funzionalità e sull'usabilità della piattaforma.
- L'83% degli utenti si sente più incoraggiato nel dare dei feedback da quando c'è il CRM.

#### 1.1.3 - Considerazione e Comprensione delle esigenze dei clienti e di come sono soddisfatti i requisiti dei clienti

Risultati emersi dalle interviste

I trends dei clienti sono sempre stati presi in considerazione. In fase di progetto, comprendere le esigenze del cliente non è stato ritenuto un obiettivo fondamentale. Il CRM è stato orientato più verso le esigenze interne, per dare un servizio efficiente ai clienti. Con l'adozione del CRM, l'azienda ha più considerazione e comprensione delle esigenze dei clienti, perché una condivisione di informazioni e una migliore tracciabilità dei progetti permettono di fare statistiche e analisi, capire quale direzione prendere e che tipo di investimenti fare.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM la necessità di comprendere le esigenze e i trends dei clienti era molto alta.
- Il 31% delle persone intervistate ritiene che il miglioramento della considerazione e comprensione delle esigenze sia stato forte, il 23% lieve,

il 46% non vede un miglioramento.

#### 1.1.4 - Relazione con i clienti

Risultati emersi dalle interviste

Servotecnica cerca da sempre di instaurare una relazione duratura con i clienti chiave. Il CRM aiuta a organizzare meglio il modo di lavorare. Il CRM ha migliorato le relazioni con i clienti.

Risultati emersi dai questionari

- Più del 50% delle persone intervistate ritiene che la relazione con i clienti prima di adottare il CRM era orientata nel breve termine, e che il CRM abbia reso le relazioni più orientate nel lungo termine.

#### Considerazioni

In fase di analisi, il parere degli utenti non è stato preso molto in considerazione, sottovalutando i potenziali benefici. Rispetto a quanto emerso dalle interviste, il coinvolgimento dell'utente nelle scelte non è migliorato molto. I feedback sono aumentati, ma si ricevono solo a posteriori. Si cerca di modificare cose che erano state definite da una persona e che, invece, quando si tratta di far usare lo strumento, mostrano aree di miglioramento. La possibilità di coinvolgere gli utenti finali e di ricevere feedback prima di implementare nuovi moduli avrebbe migliorato il processo decisionale e ridotto l'investimento di tempo e di costi per apportare delle modifiche, e anche il rischio di prendere decisioni sbagliate. Ad oggi, i feedback vengono manifestati in modo estemporaneo. Un sondaggio pianificato, in cui chiedere pro e contro del CRM dal punto di vista degli utenti, potrebbe essere una buona soluzione.

L'attenzione alla relazione con il cliente e alla comprensione delle sue esigenze non è stata ritenuta fondamentale all'inizio del progetto. Ora c'è più consapevolezza e si sta pensando più al lato cliente, mentre all'inizio il CRM serviva per reperire più velocemente le informazioni e fare analisi per bilanciare gli investimenti, per capire i trend di mercato, e per differenziare i prodotti più profittevoli in base alle tipologie di clienti. L'adozione del CRM ha portato più consapevolezza, ma la comprensione delle esigenze dei clienti è ancora debole. La visione generale delle relazioni con i clienti non è stata sempre orientata al lungo termine, contrariamente a quello che

pensa la direzione, ma ha subito una variazione positiva dall'adozione del CRM. Concludendo, la cultura aziendale di Servotecnica non è totalmente orientata al cliente e alla sua soddisfazione.

## **1.2 - Teamwork**

### Misure percettive

#### 1.2.1 - Teamwork

Risultati emersi dalle interviste

Le persone collaborano efficacemente già da prima di adottare il nuovo CRM. Il CRM non è pienamente associato a un aumento del coinvolgimento delle persone nel prendere decisioni in team.

Risultati emersi dai questionari

- Prima dell'adozione del nuovo CRM il 54% delle persone intervistate sentiva il bisogno di essere più coinvolto nelle decisioni di squadra. Tra queste, il 70% si sente più coinvolto da quando c'è il CRM.
- In generale, il 40% delle persone, ad oggi, non si sente più coinvolto rispetto a prima.

#### 1.2.2 - Livello di fiducia

Risultati emersi dalle interviste

Il livello di fiducia tra dipartimenti non è sempre stato ottimo, ma la fiducia reciproca è stata fondamentale in fase di progetto. Il CRM non è pienamente associato a un aumento del livello di fiducia.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Prima dell'adozione del CRM il livello di fiducia tra dipartimenti era ottimo" la media delle risposte è 3,69, ovvero tra il "In disaccordo" e il "Né d'accordo né in disaccordo"
- Il 46% delle persone intervistate ritiene che ci sia stato un miglioramento del livello di fiducia, il 15% ritiene che sia stato lieve, il 38% non vede un miglioramento.

### Considerazioni

A differenza di quanto emerso dalle interviste, molte persone prima di adottare il

nuovo CRM sentivano il bisogno di maggior collaborazione tra team. Il livello di fiducia tra dipartimenti era basso. Il CRM in generale non è pienamente associato a un aumento del teamwork e della fiducia tra dipartimenti.

### **1.3 - Innovazione**

#### Misure percettive

##### 1.3.1 - Livello di innovazione

Risultati emersi dalle interviste

Il CRM e l'innovazione sono visti come due cose correlate. L'innovazione è dovuta anche all'esigenza di cambiare e il CRM è stato un mezzo per attuare il cambiamento. Le persone grazie al CRM possono fare report, condividere informazioni, e questo contribuisce a migliorare gli aspetti organizzativi. Il processo di innovazione ha riguardato in modo graduale ogni reparto.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Senza il CRM il livello di innovazione dell'ambiente di lavoro era ottimo" la media delle risposte è 3,46, ovvero tra il "In disaccordo" e il "Parzialmente in disaccordo".
- Il 54% delle persone intervistate ritiene che ci sia stato un miglioramento del livello di innovazione da quando è stato adottato il CRM, il 23% ritiene che sia stato lieve, il 15% non vede un miglioramento.

##### 1.3.2 - Livello di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni

Risultati emersi dalle interviste

L'organizzazione è sempre stata attenta agli sviluppi tecnologici. Con l'adozione del CRM l'organizzazione è più attenta agli sviluppi tecnologici.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Prima dell'adozione del CRM prestavo poca attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni" la media delle risposte è 3, ovvero "in disaccordo".
- Il 31% ritiene che il CRM abbia portato un aumento di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni.
- Il 23% ritiene che la sua attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni sia sempre stata alta.



### Considerazioni:

Prima dell'adozione del CRM il livello di innovazione era basso e molti ritengono che il CRM abbia aiutato Servotecnica a introdurre molta innovazione. L'attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni è sempre stata alta. Non tutti attribuiscono al CRM un aumento di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni.

## **1.4 - Impegno e commitment manageriale**

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Il CRM è stato considerato una priorità aziendale dalla direzione esecutiva fin dalla fase conoscitiva ed è tuttora una delle priorità aziendali. Quando si sviluppano progetti c'è sempre un ottimo atteggiamento e impegno da parte del management. Il supporto della gestione esecutiva è stato fondamentale per la progettazione e per la riuscita del progetto di CRM.

Risultati emersi dai questionari

- Se escludiamo il capo progetto, solo il 16% degli utenti prima di adottare il nuovo CRM ha percepito un atteggiamento positivo da parte del management. Un 25% ritiene che l'atteggiamento del management prima di adottare il nuovo CRM non abbia contribuito a migliorare la capacità di svolgere il suo ruolo. Tra questi il 30% ritiene che l'atteggiamento non è migliorato neanche dopo l'adozione del CRM.
- Il 33% ha percepito un atteggiamento positivo da parte del management solo dopo l'adozione del CRM.
- Il 46% degli utenti prima di adottare il nuovo CRM ha percepito l'impegno del management a trasmettere il valore del progetto di CRM. Del restante 54%, il 67% ha percepito l'impegno a progetto già avviato, mentre il 33% non lo ha percepito.

### Considerazioni

Da alcuni, l'atteggiamento positivo del management non è stato percepito né prima di adottare il CRM né dopo. L'impegno da parte della direzione esecutiva non è mai venuto a mancare. L'impegno però non è stato percepito fin da subito da tutti. Queste potrebbero essere le cause di una mancanza di impegno da parte degli utenti

ad utilizzare lo strumento.

## **1.5 - Definizione degli obiettivi CRM**

### Misure percettive

#### 1.5.1 - Comprensione sufficiente degli obiettivi di business

Risultati emersi dalle interviste

All'inizio non si sapeva cosa poteva fare il CRM. Gli obiettivi non sono stati fissati in modo chiaro. Nel corso del tempo le esigenze si sono affinate, e alcuni obiettivi sono cambiati.

Risultati emersi dai questionari

- Il 15% delle persone intervistate non aveva compreso gli obiettivi di business del CRM prima della sua adozione. Tra queste, il 50% tuttora non comprende gli obiettivi di business.

#### 1.5.2 - Comprensione sufficiente della struttura del processo di gestione del cliente

Risultati emersi dalle interviste

Prima di conoscere il CRM, vi era una comprensione non del tutto sufficiente della struttura del processo di gestione del cliente. Il CRM ha sicuramente portato un miglioramento nella comprensione della struttura del processo di gestione del cliente. Ha portato a schematizzare di più i processi di vendita e di gestione (es. gestione delle tempistiche, degli stati di avanzamento), e a fare un'analisi dei processi.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM il 34% delle persone intervistate sentiva il bisogno di tracciare il processo di gestione del cliente.
- Il 60% delle persone intervistate ritiene che il miglioramento della chiarezza della struttura del processo di gestione del cliente sia stato forte. Il 10% pensa che ci sia stato, ma in forma lieve.
- Rimane un 30% che non è né d'accordo né in disaccordo sul fatto che il CRM abbia reso più chiara la struttura del processo di gestione del cliente.

### Considerazioni

All'inizio non si sapeva cosa poteva fare il CRM e gli obiettivi non sono stati definiti

in modo chiaro. Questo può portare a cercare di adattare il CRM ai processi precedenti, invece di usarlo per migliorarli, coinvolgendo risorse sbagliate o in numero ridotto rispetto alle effettive esigenze. Con il tempo gli obiettivi sono stati trasmessi in modo chiaro. Tuttavia, c'è ancora qualcuno che è allineato con gli obiettivi, soprattutto membri dell'area R&D e inside sales. Il CRM ha migliorato la tracciabilità del processo di gestione dei clienti.

## **1.6 - Condivisione di conoscenza**

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Servotecnica da sempre supporta le attività di knowledge management. Ci sono riunioni generali e per reparti dove si condivide un'analisi delle informazioni. Si utilizzano strumenti di business analysis sui dati dell'ERP e si sta digitalizzando la gestione documentale. Prima di adottare il nuovo CRM era meno facile accedere alle informazioni. Se una persona era organizzata tracciava le sue attività, se non lo era teneva tutto nella sua testa. L'azienda è stata in grado di fornire un ambiente favorevole agli utenti per sviluppare la conoscenza del CRM.

Risultati emersi dai questionari

- Prima del CRM il 54% non aveva facile accesso alle informazioni.
- L'83% ritiene che il miglioramento dell'accesso alle informazioni grazie al CRM sia stato forte. Il restante 17% pensa che ci sia stato ma in modo lieve.

### Considerazioni

Il CRM ha effettivamente aumentato la condivisione della conoscenza. Ha permesso una condivisione documentale delle attività. In questo modo, la conoscenza di un dipendente può essere catalogata e tramandata. Lo stesso ticketing serve anche per poter documentare attività dell'ufficio tecnico che dovranno essere fruibili a persone diverse in un futuro prossimo. Dalle risoluzioni dei problemi nell'ufficio tecnico vengono create delle success story che diffondono la conoscenza all'esterno. Servotecnica ha la possibilità di sviluppare queste success story e creare una Knowledge Base, che contenga molte risposte alle domande che i clienti pongono frequentemente.

## **1.7 - Corsi di formazione e sistemi di incentivazione**

### Misure oggettive

La formazione è cresciuta nel tempo ed è sempre più centrale. Negli ultimi due anni sono stati fatti quattro incontri con tutti per fare informazione sul CRM, e in base alle necessità si fa formazione ai vari gruppi. Nell'ultimo anno e mezzo la formazione è più strutturata, con appuntamenti pianificati a inizio anno su CRM e non solo. Ci sono due incontri all'anno che coinvolgono commerciale e supporto vendite per cercare di spiegare a chi ha più bisogno dello strumento quello che lo strumento può fare.

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda non è sempre stata attenta alla formazione dei dipendenti. Negli ultimi anni gli investimenti nella formazione e altre risorse a supporto delle iniziative relative al CRM sono stati ampi. L'aumento del livello di attenzione ai corsi di formazione non è collegato al CRM.

All'inizio, c'era forte supporto anche da parte della dirigenza per implementare lo strumento anche tramite premi.

Risultati emersi dai questionari

- Il 69% delle persone intervistate ritiene di aver ricevuto la giusta formazione prima di utilizzare il CRM.
- Il 31% non è soddisfatto della formazione ricevuta e ritiene che maggior formazione avrebbe contribuito a superare i suoi timori riguardo al CRM.

### Considerazioni

Servotecnica non ha posto la giusta attenzione ai corsi di formazione prima che le persone iniziassero ad utilizzare il CRM. Questo coincide con la bassa attenzione nel coinvolgimento e nei feedback degli utenti in fase di progetto. Si sarebbero potuti ridurre problemi di user adoption legati alla mancanza delle competenze da parte degli utenti. Dopo l'implementazione del CRM la formazione è passata dall'essere eseguita in base alle esigenze a una cadenza continua. Questo è un segnale della maggior consapevolezza dell'importanza dei corsi di formazione.

## **2 - Capitale umano**

### **2.1 - Produttività dei dipendenti**

#### Misure oggettive

Viene misurata la produttività dei dipendenti, ma è una misura sensibile.

Per quanto riguarda i tempi transazionali, non sono mai stati misurati ma con il CRM la necessità è emersa. Il CRM ha sicuramente migliorato i tempi di comunicazione, di ricerca dei dati e di analisi. Prima della gestione dei ticket con il CRM, nessuno sapeva quanto un cliente aveva impegnato l'ufficio tecnico. Adesso viene tracciato il tempo della chiamata e le ragioni. Prima della gestione delle opportunità con il CRM, si utilizzava un file Excel compilato a dicembre di ogni anno con poca visibilità e praticità. Ora c'è un aggiornamento continuo e una visione in tempo reale delle opportunità, che poi vengono usate per fare un forecast ogni tre mesi, non più una volta all'anno, prendendo decisioni avendo dei dati sempre aggiornati. Prima l'agente esterno, per avere informazioni riguardanti il cliente, doveva mettersi in contatto con una o più persone che avevano seguito il cliente, effettuando numerose chiamate. Ora tutto il customer journey del cliente è tracciato.

#### Misure percettive

##### 2.1.1 - Miglioramento nella gestione del tempo e dei dati

###### Risultati emersi dalle interviste

Capire come migliorare la gestione del tempo, e quindi la produttività, è stato fondamentale per comprendere i requisiti che doveva avere il nuovo CRM. I processi in cui viene utilizzato il CRM sono i più efficienti. Servotecnica è in grado di seguire tutto il processo di gestione dei clienti, gestione del lead, che prima non veniva effettuata, al marketing, fino all'assistenza. È migliorata la gestione delle opportunità e dei forecast. È troppo presto per dire se sia migliorata la gestione dell'ufficio tecnico e dell'ufficio R&D.

###### Risultati emersi dai questionari

- Più dell'85% delle persone intervistate aveva l'esigenza di gestire meglio i dati dei clienti.
- L'85% delle persone intervistate ritiene che il CRM abbia migliorato la gestione del loro tempo.

## 2.1.2 - Abilità ed esperienza nel convertire dati in conoscenza del cliente

### Risultati emersi dalle interviste

Prima di adottare il nuovo CRM i dipendenti non avevano alcuna abilità ed esperienza nel convertire i dati in conoscenza del cliente. Il precedente CRM era usato come un collettore di e-mail, ma l'informazione finiva lì. Dall'adozione del CRM i dipendenti hanno maggior abilità ed esperienza nel convertire i dati in conoscenza del cliente perché l'attitudine è più attiva. Sulla parte commerciale è molto utilizzato, in altri reparti, vedendo meno necessità, lo utilizzano meno e quindi fanno ancora più fatica.

### Risultati emersi dai questionari

- Il 54% è d'accordo sul fatto di avere maggior abilità nel convertire i dati in conoscenza del cliente dall'adozione del CRM. Il 31% è parzialmente d'accordo. Il restante 15% che non è né d'accordo né in disaccordo.

### Considerazioni

Il CRM ha permesso di migliorare la gestione del tempo dei processi. Il CRM favorisce l'aumento della produttività nella misura in cui tutti comprendano l'importanza di convertire i dati in conoscenza del cliente. Per Servotecnica il cliente giova dell'aumento della produttività perché avrà un servizio più veloce e più puntuale. Ma per loro il vantaggio finisce qui: non vedono un legame con obiettivi finali come redditività e riduzione dei costi. Tuttavia, un maggiore valore del servizio esterno per i clienti migliora la soddisfazione e la lealtà al brand, che abbiamo visto essere correlati a un aumento dei profitti.

## **2.2 - Comportamento dei dipendenti**

### Misure oggettive

Una volta all'anno si misura il tasso di soddisfazione dei clienti. Vengono valutati nove aspetti: il servizio di prevendita, i tempi di consegna, il rispetto delle tempistiche, la qualità degli imballi, il livello tecnologico, la qualità dei prodotti, il valore aggiunto, il servizio post-vendita e il supporto tecnico. Tuttavia, non vengono fatte delle analisi per capire le cause di eventuali variazioni di tendenza nel corso degli anni. Questi giudizi riflettono la produttività, la qualità del lavoro dei dipendenti e la predisposizione dei dipendenti a soddisfare le esigenze del cliente.

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Gli utenti non sono sempre stati propensi e sereni di fronte a un cambiamento; diversi utenti hanno opposto resistenza in diversi contesti. Prima di adottare il CRM alcuni utenti erano preoccupati per le modifiche ai sistemi. All'inizio è stato difficile convincere le persone a utilizzare la piattaforma. Abbiamo dovuto insistere per avere forecast aggiornato ogni 3 mesi. Ad oggi sono più sereni e collaborativi.

Risultati emersi dai questionari

- Il 62% delle persone intervistate prima di adottare il nuovo CRM non era preoccupato per le modifiche ai sistemi di lavoro che avrebbe comportato.
- Il 15% era preoccupato, il 23% non si è espresso. Di questo 38%, il 57% dichiara di sentirsi più sereno e più collaborativo.

### Considerazioni

Servotecnica ha tenuto conto della bassa propensione degli utenti di fronte a un cambiamento e non ha trascurato la serenità dei dipendenti in fase di progetto.

### 2.3 - Soddisfazione dei dipendenti

#### Misure oggettive

Il tasso di turnover dei dipendenti non viene misurato.

#### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Ci sono utenti molto soddisfatti che lo utilizzano con piacere perché vedono un ritorno e utenti che fanno più fatica perché lo vedono più come un'imposizione. La soddisfazione dei dipendenti è stata fondamentale per la riuscita del progetto di CRM. Nel tempo la soddisfazione è aumentata, ma è un aspetto non molto legato al CRM.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il nuovo CRM il 15% delle persone intervistate era pienamente soddisfatto del proprio lavoro, delle proprie mansioni e delle proprie risorse. Il 15% era insoddisfatto.
- Del 70% delle persone intervistate non pienamente soddisfatte o insoddisfatte, il 64% ha dichiarato di essere più soddisfatto da quando è stato adottato il CRM.

### Considerazioni:

Molte persone dall'adozione del CRM sono più soddisfatte del loro lavoro, delle loro mansioni e delle loro risorse.

### 2.4 - Abilità e conoscenze dei dipendenti

#### Misure oggettive

Secondo la direzione, il livello di capacità tecnologica è abbastanza eterogeneo, si passa da utenti con una certa attitudine di base a utenti che hanno più difficoltà, e che quindi sono più resistenti al cambiamento. Le persone più giovani sono state facilitate nei tempi di introduzione. La necessità di training è alta perché con il tempo emergono nuove esigenze quindi rimane un processo abbastanza continuo. I test dei nuovi moduli vengono fatti con gli utenti più esperti.

I costi del personale sono misurati.

#### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

In fase di analisi gli utenti avevano conoscenze e competenze sufficienti per usare il CRM. Capire le loro esigenze e lacune è stato fondamentale per la riuscita del progetto di CRM. Ad oggi, gli utenti hanno conoscenze e competenze sufficienti per usare il CRM.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM il 69% delle persone intervistate non aveva conoscenze e competenze per poterlo utilizzare.
- Solo il 31% delle persone intervistate ritiene di avere tutte le conoscenze e competenze riguardo al CRM.
- Il 38% ritiene di non avere abbastanza conoscenze e competenze.
- Per il 31% delle persone intervistate c'è stato un forte miglioramento delle conoscenze e competenze riguardo al CRM; per un altro 31% il miglioramento è stato lieve; il restante 38% non pensa ci sia stato un reale miglioramento.

### Considerazioni

Non c'è stato un elevato miglioramento delle conoscenze e competenze dei dipendenti per poter utilizzare il CRM. A differenza di quanto emerso dalle



interviste, sono ancora presenti persone che non hanno abbastanza competenze riguardo al CRM, a prescindere da età o da dipartimento di appartenenza. I test dei nuovi moduli vengono fatti solo con gli utenti più esperti. Testare gli aggiornamenti anche con utenti meno esperti potrebbe essere un modo per far capire all'azienda il reale livello di competenze dei singoli utenti.

### **3 - Mantenimento dei clienti**

#### **3.1 - Cura e assistenza del cliente**

##### Misure oggettive

Viene tracciato il tempo della chiamata all'assistenza (tempo di risposta).

##### Misure percettive

La customer satisfaction e la fidelizzazione sono fondamentali per Servotecnica. Ma la strategia non può non puntare ad acquisire nuovi clienti. I programmi di assistenza non sono stati considerati una priorità in fase di progettazione. Ufficio vendite e ufficio tecnico si occupano dell'assistenza. Tuttavia, non c'era una procedura formale per la gestione dell'assistenza clienti. Il CRM ha contribuito a passare da gestione informale a gestione formale con la gestione dei ticket e ne ha migliorato la gestione.

##### Considerazioni:

Servotecnica mette sullo stesso piano i processi di acquisizione, fidelizzazione ed espansione dei clienti. Per Servotecnica la cura del cliente è importante, tuttavia il servizio al cliente non era una necessità primaria in fase di progetto. Questo è coerente con il fatto che la cultura aziendale non è del tutto orientata al cliente. Servotecnica vede il processo di gestione delle richieste tramite ticketing come un modo per monetizzare il tempo speso con il cliente, come valorizzazione di quello che è stato fatto. In tal modo il cliente percepisce in modo concreto il valore aggiunto che offre l'assistenza.

Il tempo di risposta può essere utilizzato per monitorare il successo della gestione dell'assistenza.

### **3.2 - Gestione dei problemi e delle lamentele**

#### Misure oggettive

Il tasso lamentele risolte a prima chiamata non viene misurato perché ancora fuori dal CRM.

#### Misure percettive

La gestione dei reclami ha da sempre una procedura formale, ma in un database a parte, non ancora integrato nel CRM.

#### Considerazioni:

Per dare maggior supporto ai clienti, rendendoli maggiormente soddisfatti, Servotecnica potrebbe utilizzare delle chat live online o dei forum di discussione. La creazione di una Knowledge Base, oltre a favorire la condivisione di conoscenza, può ridurre il carico di lavoro della gestione dei reclami.

## **4 - Espansione dei clienti**

### **4.1 - Up e cross selling**

#### Misure oggettive

Vengono svolte attività di up e cross selling ma in modo molto informale, facendo newsletter, pubblicando articoli, contattando clienti tramite e-mail.

#### Misure percettive

Migliorare le tecniche di Up e Cross selling non è stato considerato un obiettivo nella progettazione del CRM.

### **4.2 - Valore del tempo di vita dei clienti**

#### Misure oggettive

Non è ritenuto necessario calcolare il valore del tempo di vita dei clienti.

### **4.3 - Gestione dei referral**

#### Misure percettive

Non monitorano i referral, né fanno altre campagne per aumentare l'acquisizione di nuovi clienti, ad esempio, fornendo incentivi ai clienti attuali.

#### Considerazioni

Il business di Servotecnica è abbastanza stabile: una volta vinta l'opportunità il grado di fidelizzazione è abbastanza alto. Ma i clienti non valgono tutti allo stesso modo. Calcolare il valore del tempo di vita dei clienti permette di focalizzarsi sui clienti più profittevoli. Il CRM facilita le tecniche di up e cross selling. Può rendere più efficace e facile identificare i clienti adatti e sviluppare una campagna mirata di cross-selling. Le tecnologie CRM permettono l'integrazione tra i canali e la condivisione delle informazioni sui clienti, favorendo tecniche per l'up-selling come il monitoraggio dei dati dei clienti in tutti i reparti o l'analisi da parte degli agenti di vendita della cronologia passata delle vendite. Inoltre, clienti fedeli e soddisfatti favoriscono il passaparola e l'acquisizione di nuovi clienti, un'opportunità da non sottovalutare.

### **5 - Valore percepito dai clienti**

Come abbiamo visto, si misura il tasso di soddisfazione dei clienti su aspetti tecnologici, di qualità e di contatto con l'azienda (Figura 6.1).

In particolare, è interessante notare i dati del servizio di assistenza dell'ufficio tecnico, integrato nella piattaforma CRM a fine 2017 (Figura 6.2). Non possiamo dire se il CRM come tecnologia abbia influito sul servizio di assistenza, certo è che il CRM come approccio strategico, volto a creare valore attraverso lo sviluppo di relazioni profittevoli e durature con i clienti, ha impattato positivamente sulla percezione del valore dei clienti.



Figura 6.1 Andamento tasso di soddisfazione globale dei clienti (Servotecnica S.p.A.)



Figura 6.2 Andamento tasso di soddisfazione dei clienti per il supporto tecnico (Servotecnica S.p.A.)

Abbiamo calcolato il valore percepito da chi lavora in azienda. Per calcolare il Net Promoter Score sono state utilizzate tutte le risposte del questionario, comprese quelle di chi lavora in azienda da dopo l'adozione del nuovo CRM. È stata posta la domanda "Da 1 a 10 quanto sei soddisfatto della tua azienda?". La percentuale dei "promotori" è del 47%, mentre la percentuale dei "detrattori" è dello 0%. Il NPS equivalente è 47.

#### *Analisi delle variazioni e indici di performance*

Dall'*analisi delle variazioni*, tra prima e dopo l'utilizzo del CRM, sono stati ricavati gli indici di performance, sia dal punto di vista delle persone (questionari) che di quello dell'azienda (interviste), riassunti nella Tabelle 6.4.

Tabella 6.4 Indici di performance di Servotecnica S.p.A., prima e dopo l'utilizzo del CRM, e analisi del significato delle variazioni

Prospettiva	KPI	Componenti	Prima del CRM						Dopo il CRM						Significato				
			Questionari		Interviste		Finale		Questionari		Interviste		Finale		Questionari	Interviste	Finale		
			1-7	1-100	1-7	1-100	1-7	1-100	1-7	1-100	1-7	1-100	1-7	1-100					
Risorse e capacità	Capitale organizzativo	Cultura orientata al cliente	4,73	68	5,13	73			5,22	75	6,50	93			Miglioramento	Punto di forza			
		Teamwork	3,46	49	5,50	79			5,04	72	4,50	64			Miglioramento	Componente trascurata			
		Innovazione	4,23	60	5,00	71			4,85	69	6,00	86			Componente critica	Punto di forza			
		Impegno e commitment manageriale	4,77	68	6,75	96			4,82	69	6,75	96			Componente critica	Punto di forza			
		Definizione degli obiettivi CRM	4,42	63	4,50	64			5,06	72	6,00	86			Miglioramento	Miglioramento			
		Condivisione di conoscenza	3,23	46	4,50	64			6,17	88	6,50	93			Miglioramento	Miglioramento			
		Corsi di formazione e sistemi di incentivazione	5,15	74	3,00	43					4,00	57				Componente debole ma non legata a CRM			
		INDICE KPI	4,29	61	4,91	70	64			5,19	74	5,75	82	77		Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento	
		Produttività dei dipendenti	2,46	35	6,00	86			5,58	80	7	86			Miglioramento	Punto di forza			
		Comportamento dei dipendenti	2,92	42	4,00	57			5,14	73	6	93			Miglioramento	Miglioramento			
Processi	Capitale umano	Soddisfazione dei dipendenti	4,31	62	5,50	79			5,55	79	4,50	64			Miglioramento	Componente non legata a CRM			
		Abilità e conoscenza dei dipendenti	2,69	38	4,50	64			4,62	66	6,50	93			Componente critica	Miglioramento			
		INDICE KPI	3,10	44	5,00	71	53			5,22	75	5,78	83	77		Miglioramento	Punto di forza	Miglioramento	
		Cura e assistenza del cliente			2,00	29					6,00	86				Miglioramento			
		Gestione dei problemi e delle lamentele			6,00	86					3,00	43				Componente trascurata			
		INDICE KPI			4,00	57	57				4,50	64	64					KPI critica	
		Up e Cross selling			2,00	29					2,00	29				Componente critica			
		Gestione dei referral			1,00	14					1,00	14				Componente critica			
		INDICE KPI			1,5	21	21				1,5	21	21						KPI critica

### 6.3.2 - Caso *Magnabosco Guido s.r.l.*

#### *Descrizione dell'azienda*

Dal 1966 produce e commercializza strumenti e attrezzature per la lavorazione industriale, con 2000 clienti in tutta Italia. Da sempre in Magnabosco vi è una cultura orientata al cliente. Col tempo è sorta la necessità di migliorare il servizio e il rapporto con il cliente. Nel 2017 ha implementato una piattaforma CRM Salesforce basata su cloud. Gli obiettivi iniziali del progetto di CRM erano: una condivisione dell'informazione fra tutti in modo da avere approccio più puntuale sul cliente; creare una squadra di supporto al cliente in modo più organizzato; comprendere le esigenze dei clienti. I benefici che si aspettavano dal CRM erano semplificare e migliorare la velocità di comunicazione. Usavano schede clienti in cui venivano conservati tutti i dati relativi a clienti (contatti, prodotti ripetitivi, prodotti su misura). Vi era l'esigenza di informatizzare il processo di raccolta e elaborazione dei dati. Il CRM è utilizzato da ufficio acquisti, vendite, marketing e agenti esterni. Hanno aderito a questo progetto di ricerca perché interessati soprattutto al problema della mancanza di utilizzo del CRM e vogliono capire come migliorare.

#### *Questionario e interviste*

Le interviste sono state effettuate con la responsabile della produzione, del personale, della finanza e amministrazione, nonché amministratore delegato, il direttore delle vendite, anch'esso amministratore delegato, il responsabile commerciale e dell'assistenza tecnica, e un membro del servizio qualità e marketing. Il questionario è stato sottoposto ai 19 utenti che utilizzano Salesforce, tra cui i membri dell'amministrazione. I rispondenti sono stati 12, di questi uno è stato escluso dall'analisi poiché dipendente di Magnabosco da tre anni e quindi non idoneo a rispondere alle domande relative alla situazione precedente all'implementazione del CRM.

*Risultati suddivisi per KPI*

## **1 - Capitale organizzativo**

### **1.1 - Cultura orientata al cliente**

Nel questionario è stata posta una domanda per capire se la strategia è orientata verso la soddisfazione del cliente. Alla domanda “Secondo il tuo parere, su cosa è più orientata la strategia di Magnabosco?” il 100% ha risposto “alla soddisfazione del cliente”.

#### Misure oggettive

La soddisfazione dei clienti non viene misurata. Non essendoci un customer survey, il tasso di frequenza non può essere usato per misurare la cultura orientata al cliente.

#### Misure percettive

##### 1.1.1 Coinvolgimento degli utenti

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda non ha sempre coinvolto l'utente nelle scelte organizzative, ma il coinvolgimento dell'utente è stato fondamentale per capire i requisiti che doveva avere il CRM. Con l'adozione del CRM l'azienda coinvolge di più l'utente.

Risultati emersi dai questionari

- Se escludiamo i membri dell'amministrazione, il 37% degli utenti prima di adottare il CRM si è sentito coinvolto nelle scelte organizzative per l'implementazione della piattaforma. Il 25% non si è sentito per niente coinvolto.
- Sempre escludendo i membri dell'amministrazione, solo il 25% degli utenti è d'accordo sul fatto che si sente più coinvolto nelle scelte organizzative da quando l'azienda ha implementato il CRM, mentre il 37% è parzialmente d'accordo.

##### 1.1.2 Discussione sulla funzionalità e sull'usabilità con gli utenti

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda ha usato al meglio tali feedback in fase di progetto. Inoltre, con l'adozione del CRM incoraggia di più i dipendenti nel dare dei feedback.

Risultati emersi dai questionari

- Escludendo i membri dell'amministrazione, solo il 37% è stato incoraggiato

- nel dare dei feedback sulla funzionalità e sull'usabilità della piattaforma. Di questi, il 70% si sente però più incoraggiato da quando c'è il CRM.
- In generale, più dell'80% degli utenti si sente più incoraggiato nel dare dei feedback da quando c'è il CRM.

### 1.1.3 Considerazione e Comprensione delle esigenze dei clienti e di come sono soddisfatti i requisiti dei clienti

#### Risultati emersi dalle interviste

I trends dei clienti sono sempre stati presi in considerazione. In fase di progetto comprendere le esigenze del cliente è stato fondamentale per capire i requisiti che doveva avere il CRM. Con l'adozione del CRM l'azienda ha più comprensione delle esigenze dei clienti.

#### Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM la necessità di comprendere le esigenze e i trends dei clienti era molto alta.
- Il 18% delle persone ritiene che il miglioramento della considerazione e comprensione delle esigenze sia stato forte, il 45% lieve, il 37% non ritiene che ci sia stato.

### 1.1.4 - Relazione con i clienti

#### Risultati emersi dalle interviste

L'azienda ha sempre avuto relazioni di lungo termine con i clienti e, in fase di progetto, aveva il bisogno di migliorare la formazione di relazioni di lungo termine attraverso il CRM, che ha realizzato le loro aspettative.

#### Risultati emersi dai questionari

- In generale, il CRM ha portato un miglioramento in termini di relazioni durature con i clienti.
- Per più del 40% delle persone, la relazione con i clienti prima di adottare il CRM era orientata nel breve termine. Tra queste, il 75% ritiene che il CRM abbia reso le relazioni più orientate nel lungo termine.

### Considerazioni

In fase di analisi, il parere degli utenti non è stato preso molto in considerazione,



sottovalutando i potenziali benefici. Rispetto a quanto emerso dalle interviste, il coinvolgimento dell'utente nelle scelte non è migliorato molto. Il CRM ha però aumentato l'incoraggiamento nel dare dei feedback. Comprendere le esigenze dei clienti è stato un fattore fondamentale, fortemente considerato fin dalla fase di analisi. Tuttavia, il miglioramento è minore di quanto si pensi. La visione generale delle relazioni con i clienti non è stata sempre orientata al lungo termine, contrariamente a quello che pensa la direzione, ma ha subito una variazione positiva dall'adozione del CRM.

## **1.2 - Teamwork**

### Misure percettive

#### 1.2.1 - Teamwork

Risultati emersi dalle interviste

Sin da prima della decisione di adottare il CRM, le persone collaborano in modo efficace e il CRM ha reso le persone più coinvolte nel prendere decisioni in team.

Risultati emersi dai questionari

- Prima dell'adozione del CRM meno del 20% delle persone sentiva il bisogno di essere più coinvolto nelle decisioni di squadra. Queste persone, da quando c'è il CRM, si sentono più coinvolte; segnale che il CRM ha migliorato la loro esigenza.

#### 1.2.2 - Livello di fiducia

Risultati emersi dalle interviste

Il livello di fiducia tra dipartimenti non è sempre stato ottimo e il CRM non è pienamente associato a un aumento del livello di fiducia.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Prima dell'adozione del CRM il livello di fiducia tra dipartimenti era ottimo" la media delle risposte è 3,82, ovvero tra il "In disaccordo" e il "Né d'accordo né in disaccordo"; segnale che prima dell'adozione del CRM, il livello di fiducia tra dipartimenti era basso.
- Il 40% delle persone ritiene che ci sia stato un miglioramento del livello di fiducia, il 40% ritiene che sia stato lieve, il 10% non si esprime.

- Il 10% delle persone ritiene che non ci sia stato un aumento del livello di fiducia da quando c'è il CRM.

### Considerazioni

Il CRM ha reso le persone più coinvolte nel prendere decisioni in team. Il livello di fiducia in fase di analisi era molto basso. Un miglioramento della fiducia c'è stato, anche se debole, segno che questa potenziale barriera implementativa non è stata sottovalutata. Per alcuni però l'aumento del teamwork non è da attribuire totalmente al CRM. Anzi, c'è chi lamenta che ci sono ancora cose importanti che non vengono trasmesse. In particolare, mentre i commerciali interni vedono già tutti i report visita di tutti gli agenti, i commerciali esterni vedono solo i loro. Sarebbe utile al lavoro di squadra poter dare la possibilità agli agenti commerciali esterni di decidere se divulgare le informazioni anche agli altri agenti. Gli agenti esterni sarebbero propensi a condividere tali informazioni ma questa funzione non è ancora stata implementata.

## **1.3 - Innovazione**

### Misure percettive

#### 1.3.1 - Livello di innovazione

Risultati emersi dalle interviste

Le uniche attività di Marketing Intelligence vengono effettuate sui dati di bilancio dei concorrenti ma non sui clienti. Ancora non vengono monitorati i dati con il CRM.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Senza il CRM il livello di innovazione dell'ambiente di lavoro era ottimo" la media delle risposte è 3, ovvero "In disaccordo"
- Il 45% delle persone ritiene che ci sia stato un miglioramento del livello di innovazione, il 27% ritiene che sia stato lieve. Nessuno ha espresso pareri negativi.

#### 1.3.2 - Livello di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni

Risultati emersi dalle interviste

Ci sono pareri discordanti sull'attenzione agli sviluppi tecnologici che invece, in

fase di progetto, è stata fondamentale. I pareri sono discordanti anche sul fatto che con l'adozione del CRM l'organizzazione sia più attenta agli sviluppi tecnologici.

Risultati emersi dai questionari

- All'affermazione "Prima dell'adozione del CRM prestavo poca attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni" la media delle risposte è 3.27, segno che le persone da sempre sono attente agli sviluppi e ai cambiamenti.
- Meno del 20% delle persone ritiene che il CRM abbia portato un aumento di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni.

#### Considerazioni:

Prima dell'adozione del CRM il livello di innovazione era basso ma l'attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni era alta. Prima la maggior parte delle persone prestava attenzione ai cambiamenti esterni e non ritiene che il CRM abbia causato variazioni rispetto alla situazione iniziale. L'innovazione e il CRM non sono visti come due argomenti slegati ma pochi ritengono che il CRM abbia portato un aumento dell'innovazione.

### **1.4 - Impegno e commitment manageriale**

#### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Il CRM è stato considerato una priorità aziendale dalla direzione esecutiva fin dalla fase conoscitiva ed è tuttora una delle priorità aziendali. Quando si sviluppano progetti c'è sempre un ottimo atteggiamento e impegno da parte del management. Il supporto della gestione esecutiva è stato fondamentale per la progettazione e per la riuscita del progetto di CRM.

Risultati emersi dai questionari

- Se escludiamo i membri dell'amministrazione, il 37% degli utenti prima di adottare il CRM ha percepito un atteggiamento positivo da parte del management. Il 25% ritiene che l'atteggiamento del management prima di adottare il CRM non abbia contribuito a migliorare la capacità di svolgere il suo ruolo, ma ritiene anche che, dopo l'adozione del CRM, l'atteggiamento è fortemente migliorato. Il restante 37% non ha espresso né

un parere positivo né negativo.

- Il 75% è solo parzialmente d'accordo sul fatto che da quando c'è il CRM l'atteggiamento del management è più positivo e coinvolgente.
- Il 75% degli utenti prima di adottare il CRM ha percepito l'impegno del management a trasmettere il valore del progetto di CRM. Il restante 25% ha percepito l'impegno solo a progetto già avviato.

### Considerazioni

L'atteggiamento del management prima di adottare il CRM non è stato visto ottimo da tutti. Questa mancanza potrebbe essere la causa di una difficoltà di utilizzo iniziale. L'atteggiamento è però migliorato dopo l'adozione. L'impegno invece è stato percepito fin da subito dalla maggior parte delle persone.

## **1.5 - Definizione degli obiettivi CRM**

### Misure percettive

#### 1.5.1 - Comprensione sufficiente degli obiettivi di business

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda in fase di analisi non ha avuto una comprensione chiara degli obiettivi di business. Si sono sempre tenuti a mente gli obiettivi di business del progetto. Tuttavia, non sono mai stati definiti formalmente.

Risultati emersi dai questionari

- Il 45% delle persone non aveva compreso gli obiettivi di business del CRM prima della sua adozione. Tra queste, il 20% tuttora non comprende gli obiettivi di business.

#### 1.5.2 - Comprensione sufficiente della struttura del processo di gestione del cliente

Risultati emersi dalle interviste

Prima di conoscere il CRM, vi era una comprensione sufficiente della struttura del processo di gestione del cliente e, da quando c'è il CRM, vi è maggior comprensione degli aspetti del cliente.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM più dell'80% delle persone sentiva il bisogno di tracciare il processo di gestione del cliente.

- Il 72% delle persone ritiene che il miglioramento della chiarezza della struttura del processo di gestione del cliente sia stato forte. Il 18% pensa che ci sia stato, ma in forma lieve.
- Rimane un 10% che non è né d'accordo né in disaccordo sul fatto che il CRM abbia reso più chiara la struttura del processo di gestione del cliente.

### Considerazioni

In fase di analisi non si sono compresi totalmente né definiti formalmente gli obiettivi di business del CRM, questa può essere la causa del fatto che alcuni ancora non comprendono gli obiettivi. Tutti dovrebbero avere chiari gli obiettivi se si vuole che ognuno dia il suo importante contributo. La struttura del processo di gestione del cliente, chiara secondo la direzione, in realtà non lo era. Il CRM ha migliorato la tracciabilità del processo di gestione del cliente.

Il CRM ha inoltre aiutato il cambio della gestione dell'ufficio commerciale. Prima erano organizzati a silos, adesso invece sono organizzati a matrice, con una gestione del cliente per processo. Il CRM ha permesso di facilitare questo cambiamento del processo tenendo in collegamento i diversi uffici interni e i venditori esterni. Prima il commerciale interno che inseriva le offerte e gli ordini poteva farlo per tutti i venditori. Quando un agente esterno voleva sapere a che punto era l'offerta, doveva interfacciarsi con più persone e perdeva tempo alla ricerca delle informazioni. Adesso un commerciale interno segue uno o più agenti esterni. Una singola persona ha a carico un processo e questo aiuta nel facilitare le relazioni. In questo modo, il cliente ha sempre lo stesso riferimento interno e esterno.

## **1.6 - Condivisione di conoscenza**

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Magnabosco da sempre supporta le attività di knowledge management. Ci sono attività implicite: riunioni per ufficio e globali, in modo da mettere in comunicazione il più possibile le persone. Tuttavia, prima di adottare il CRM, non era facile accedere alle informazioni. Dall'adozione del CRM, è aumentato il livello di condivisione della conoscenza e la facilità di accesso alle informazioni.

Risultati emersi dai questionari

- Prima del CRM il 72% non aveva facile accesso alle informazioni.
- L'88% ritiene che il miglioramento dell'accesso alle informazioni grazie al CRM sia stato forte. Il restante 12% pensa che ci sia stato ma in modo lieve.

### Considerazioni

Il CRM ha effettivamente aumentato la condivisione della conoscenza. Ha permesso di trasformare informazioni in patrimonio aziendale. In questo modo, la conoscenza di un dipendente riguardo un cliente può essere catalogata e tramandata.

## **1.7 - Corsi di formazione e sistemi di incentivazione**

### Misure oggettive

Il tempo dedicato alla formazione viene raccolto in report ma non vi è mai stata la necessità di misurarlo. In generale, Magnabosco dedica da sempre molte ore alla formazione tecnica dei venditori, alla formazione interna sui prodotti per i commerciali in modo che possano indirizzare i clienti e a quella sul teamwork. Nel momento che è stato adottato, c'è stato un aumento del tempo dedicato ai corsi di formazione sul CRM. Magnabosco ha dedicato un anno alla formazione. Ora la formazione sul CRM è tornata ai livelli precedenti all'introduzione del CRM.

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

L'azienda è sempre attenta alla formazione dei dipendenti ed è stata in grado di fornire un ambiente favorevole agli utenti per sviluppare la conoscenza del CRM. Il livello di attenzione ai corsi di formazione è sempre stato alto, perciò il CRM non ha portato un aumento. Il livello di attenzione alla formazione sul lavoro di squadra è aumentato.

Risultati emersi dai questionari

- Il 90% delle persone ritiene di aver ricevuto la giusta formazione prima di utilizzare il CRM.
- Il 10% ritiene che maggiore formazione avrebbe contribuito a superare i suoi timori riguardo al CRM.

## Considerazioni

Magnabosco ha posto la giusta attenzione ai corsi di formazione. Il livello di attenzione è sempre stato alto. Magnabosco non ritiene necessario supportare la creazione di relazioni con i clienti con premi o incentivi ai dipendenti. Questo però potrebbe essere un aiuto per integrare le attività di CRM nelle operazioni aziendali da non sottovalutare.

## **2 - Capitale umano**

### **2.1 - Produttività dei dipendenti**

#### Misure oggettive

Viene misurato il fatturato per ora lavorata. Tuttavia, avendo implementato altri cambiamenti produttivi e organizzativi (Lean management, nuovi macchinari, riorganizzazione del layout), assieme al CRM, non può essere una misura rilevante. Nel 2019 hanno mantenuto le percentuali di fatturato di prima del CRM. A fronte di cali di fatturato di alcuni clienti, hanno recuperato con altri, mantenendo la percentuale dei primi 100 clienti costante.

Prima del CRM non misuravano i tempi transazionali. Il CRM ha sicuramente migliorato i tempi di comunicazione. La direzione ritiene che con la simulazione di scenari si può riuscire a misurare la produttività dei dipendenti in termini di riduzione dei tempi transazionali.

#### Misure percettive

##### 2.1.1 - Miglioramento nella gestione del tempo e dei dati

Risultati emersi dalle interviste

Capire come migliorare la gestione del tempo e quindi la produttività era un bisogno fondamentale ed è stato pienamente realizzato.

Risultati emersi dai questionari

- Più dell'80% delle persone aveva l'esigenza di gestire meglio i dati dei clienti.
- Il 72% ritiene che il CRM abbia migliorato la gestione del loro tempo.
- Il 18% ritiene che il CRM non abbia migliorato la gestione del loro tempo.

## 2.1.2 - Abilità ed esperienza nel convertire dati in conoscenza del cliente

### Risultati emersi dalle interviste

I dipendenti hanno sempre avuto abilità e esperienza nel convertire dati in informazioni, anche se in modo più grezzo e meno preciso. C'era un sistema primitivo di creazione dell'informazione. Con il CRM è tutto informatizzato e i dipendenti hanno maggior facilità e possibilità nel convertire i dati in conoscenza del cliente.

### Risultati emersi dai questionari

- Il 45% è d'accordo sul fatto di avere maggior abilità nel convertire i dati in conoscenza del cliente dall'adozione del CRM. Il restante 55% è parzialmente d'accordo.

### Considerazioni

Il CRM ha migliorato la gestione del tempo. Con il CRM i dipendenti hanno maggior facilità nel convertire i dati in conoscenza del cliente, ma questa abilità non è ancora presente in tutti. C'è potenziale di miglioramento.

## 2.2 - Comportamento dei dipendenti

### Misure oggettive

Secondo la direzione il CRM non ha cambiato questo aspetto ed è troppo presto per vedere una relazione tra CRM e una variazione nel job efficiency dei dipendenti. Il tasso di soddisfazione del servizio clienti non viene misurato.

### Misure percettive

#### Risultati emersi dalle interviste

Inizialmente gli utenti non erano sereni e ritenevano che il CRM comportasse un'enorme perdita di tempo. Magnabosco ha fatto un grosso lavoro per prepararli al cambiamento, dedicando un anno in formazione. Secondo la direzione i dipendenti sono sempre stati collaborativi e dall'adozione del CRM il comportamento è migliorato: gli utenti sono più sereni e più collaborativi.

#### Risultati emersi dai questionari

- Il 64% delle persone prima di adottare il CRM non era preoccupato per le modifiche ai sistemi di lavoro che avrebbe comportato.



- Delle persone che prima di adottare il CRM erano preoccupate, solo il 40% dichiara di sentirsi più sereno e più collaborativo.

### Considerazioni

Magnabosco sottostima la preoccupazione dei dipendenti. Tenere monitorato il comportamento con misure oggettive potrebbe aiutare a stimare meglio questa variabile.

## **2.3 - Soddisfazione dei dipendenti**

### Misure oggettive

Il tasso di turnover dei dipendenti non viene misurato, ma si stima che sia ai minimi da anni.

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

Secondo la direzione, la soddisfazione dei dipendenti è sempre stata alta ed è stata fondamentale per la riuscita del progetto. Dall'adozione del CRM gli utenti si sono mostrati soddisfatti del loro lavoro, della loro formazione, delle loro mansioni e delle loro risorse.

Per ridurre il carico di lavoro, dopo l'implementazione si sono fatte delle modifiche alla reportistica. In fase di progetto si era stato stabilito che bisognasse caricare tutti i report visita ma poi si è deciso di caricare solo report visita importanti. Questo ha comportato una perdita delle statistiche sulle visite, ma è stato un compromesso per aumentare la soddisfazione dei dipendenti.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM il 18% delle persone era pienamente soddisfatto del proprio lavoro, delle proprie mansioni e delle proprie risorse. Il 18% era insoddisfatto.
- Dell'80% delle persone non pienamente soddisfatte o insoddisfatte, il 44% ha dichiarato di essere più soddisfatto da quando è stato adottato il CRM.

### Considerazioni:

Il livello di soddisfazione dei dipendenti prima di adottare il CRM è stato

sottostimato. L'azienda ha effettuato delle modifiche al progetto per soddisfare i dipendenti e rendere il loro lavoro più sereno. Tuttavia, sono ancora poche le persone pienamente soddisfatte. Ascoltare di più il loro parere, trascurato in fase di analisi, potrebbe portare a miglioramenti, nel limite del possibile, e alla riduzione dei problemi di user adoption.

## **2.4 - Abilità e conoscenze dei dipendenti**

### Misure oggettive

Secondo la direzione, il livello di capacità tecnologica è collegato all'età: i dipendenti più giovani hanno una propensione più spinta verso le tecnologie; quelli meno giovani invece interagiscono con le tecnologie con più difficoltà e hanno difficoltà a usare il CRM da cellulare tramite l'applicazione. I costi del personale non sono una discriminante di costo.

In generale, il livello di necessità di training time per l'adozione del CRM è stato medio (rispetto agli altri corsi di formazione) all'inizio per poi calare successivamente.

### Misure percettive

Risultati emersi dalle interviste

In fase di analisi gli utenti non avevano conoscenze e competenze sufficienti per usare il CRM e capire le loro esigenze e lacune è stato fondamentale per la riuscita del progetto di CRM. Ad oggi, qualche utente fatica ancora a integrarsi ma, in generale, gli utenti hanno sviluppato le giuste conoscenze e competenze.

Risultati emersi dai questionari

- Prima di adottare il CRM nessuno aveva conoscenze e competenze per poterlo utilizzare.
- Solo il 10% delle persone ritiene di avere tutte le conoscenze e competenze riguardo al CRM.
- Un 10% ritiene di non avere abbastanza conoscenze e competenze.
- Per il 10% delle persone c'è stato un forte miglioramento delle conoscenze e competenze riguardo al CRM; per il 64% il miglioramento è stato lieve; il restante 26% non pensa ci sia stato un reale miglioramento.

### Considerazioni

Le abilità e conoscenze dei dipendenti sono in media aumentate. Le persone che ritengono di non avere abbastanza conoscenze e competenze riguardo al CRM sono le stesse che hanno detto di aver compreso gli obiettivi del CRM, di utilizzarlo frequentemente ma di non essere pienamente soddisfatte delle loro mansioni perché il CRM non ha migliorato il loro processo di lavoro ma lo ha appesantito. Il punto di forza è far capire che a ciascuno può essere utile l'output del CRM. Fino a quando il CRM viene visto come uno strumento di raccolta dati e gli utenti non capiscono che il CRM può essere utile a tutti, si farà fatica a implementarlo correttamente e in maniera ottimale.

## **3 - Mantenimento dei clienti**

### **3.1 - Cura e assistenza del cliente**

#### Misure oggettive

Per quanto riguarda i programmi di assistenza clienti, Magnabosco effettua sconti personalizzati in base al fatturato e alla tipologia di prodotti, promozioni a spot rivolte a tutti i clienti, e premi a fine anno in base al raggiungimento degli obiettivi da parte dei clienti. La frequenza è abbastanza continua ma non viene misurata. Secondo la direzione la frequenza non è cambiata; quella che è cambiata è la modalità di realizzazione.

Non viene fatta una stima puntuale dei tempi di attesa, ma dal 2018 viene misurato il tasso di mantenimento. Vengono misurati i clienti nuovi, in crescita, in calo e persi, ma questi dati non vengono tenuti in considerazione. Non avendo dati relative agli anni precedenti all'avvio del CRM, non siamo in grado di rilevare l'influenza del CRM.

#### Misure percettive

La gestione dell'assistenza clienti non aveva una procedura formale. L'attenzione alla cura del cliente è stata considerata una priorità nella progettazione del CRM ed è stata realizzata con successo. Secondo la direzione e membri del team marketing e assistenza, il CRM ha migliorato la gestione dell'assistenza clienti. Innanzitutto,

ha portato un controllo migliore delle campagne. Prima non c'era comunicazione continua tra ufficio commerciale e agente esterno, il quale non aveva la visione di quello che era presente in campagna, in offerta, in promozione, o quale proposta era stata fatta al cliente. Con il CRM tutto viene tracciato e aggiornato.

Considerazioni:

Il processo di gestione e cura del cliente è sicuramente migliorato rispetto a prima grazie al CRM. L'obiettivo di tenere traccia delle informazioni per comprendere le esigenze dei clienti è stato raggiunto. Tuttavia, non ci sono metodi per monitorare i progressi: il tasso di mantenimento dei clienti viene misurato ma non viene considerato, il tasso di programmi assistenza clienti e i tempi di risposta sarebbero facili da calcolare.

### **3.2 - Gestione dei problemi e delle lamentele**

Misure oggettive

Il tasso di lamentele risolte alla prima chiamata non viene misurato.

Misure percettive

La gestione dei reclami ha da sempre una procedura formale. Gestire i reclami era un bisogno fondamentale ed è stato realizzato con successo.

Considerazioni:

Magnabosco ritiene di gestire il processo di gestione dei reclami con successo. Tuttavia, per alcuni non è così. La procedura attuale viene vista meno pratica e snella della precedente. Non è corretto adattare il CRM alle procedure che venivano realizzate in precedenza. Il CRM dovrebbe migliorare il processo, non venire semplicemente affiancato al processo preesistente.

## **4 - Espansione dei clienti**

### **4.1 - Up e cross selling**

#### Misure oggettive

In questo momento non ci sono dati relativi al tasso di up e cross selling.

#### Misure percettive

Ci sono azioni per espandere la gamma dei prodotti acquistata dai clienti ma non sono formalizzate. Migliorare le tecniche di Up e Cross selling non è considerato un obiettivo aziendale.

### **4.2 - Valore del tempo di vita dei clienti**

#### Misure oggettive

Non è ritenuto necessario calcolare il valore del tempo di vita dei clienti.

### **4.3 - Gestione dei referral**

#### Misure percettive

Non monitorano i referral, né fanno altre campagne per aumentare l'acquisizione di nuovi clienti, ad esempio, fornendo incentivi ai clienti attuali.

#### Considerazioni

Il CRM è considerato utile per aumentare la penetrazione del cliente, ma fino ad ora il processo di espansione del valore dei clienti non è stato considerato un obiettivo strategico. Vi è una tendenza a fidelizzare il cliente e a lavorare sul lungo periodo con un rapporto di partnership. Lo dimostra il fatto che hanno clienti attivi da 60 anni. Il CRM ha molti potenziali benefici relativi all'espansione della quota di portafoglio dei clienti ancora poco considerati. Il software di gestione delle campagne può essere utilizzato per creare campagne di up e cross selling e monitorare l'efficacia.

## **5 - Valore percepito dai clienti**

Non fanno misurazioni interne sul valore percepito dai clienti effettivi e dai clienti potenziali. Per avere una misura del valore percepito dai clienti si affidano ai risultati delle indagini effettuate da alcuni loro clienti.

Abbiamo calcolato il valore percepito da chi lavora in azienda. Per calcolare il Net Promoter Score sono state utilizzate tutte le risposte del questionario, comprese quelle di chi lavora in azienda da dopo l'adozione del CRM. È stata posta la domanda "Da 1 a 10 quanto sei soddisfatto della tua azienda?". La percentuale dei "promotori" è del 25%, mentre la percentuale dei "detrattori" è del 16,7%. Il NPS equivalente è 8,3.

### *Analisi delle variazioni e indici di performance*

Dall'*analisi delle variazioni*, tra prima e dopo l'utilizzo del CRM, sono stati ricavati gli indici di performance, sia dal punto di vista delle persone (questionari) che di quello dell'azienda (interviste), riassunti nella Tabelle 6.5.

Tabella 6.5 Indici di performance di Magnabosco s.r.l, prima e dopo l'utilizzo del CRM, e analisi del significato delle variazioni

Prospettiva	KPI	Componenti	Prima del CRM						Dopo il CRM						Significato			
			Questionari		Interviste		Finale		Questionari		Interviste		Finale		Questionari	Interviste	Finale	
			1-7	1-100	1-7	1-100	1-100	1-100	1-7	1-100	1-7	1-100	1-100	1-100				
Risorse e capacità	Capitale organizzativo	Cultura orientata al cliente	4,66	67	6,00	86			5,26	75	6,38	91			Miglioramento	Punto di forza		
		Teamwork	4,23	60	5,50	79			5,32	76	5,25	75			Miglioramento	Punto di forza		
		Innovazione	3,86	55	5,00	71			4,91	70	5,00	71			Componente non legata a CRM	Punto di forza		
		Impegno e commitment manageriale	4,38	63	6,00	86			5,42	77	6,00	86			Punto di forza	Punto di forza		
	Definizione degli obiettivi CRM	3,36	48	5,00	71			5,53	79	6,00	86			Miglioramento	Punto di forza			
	Condivisione di conoscenza	2,55	36	4,00	57			6,20	89	7,00	100			Miglioramento	Miglioramento			
	Corsi di formazione e sistemi di incentivazione	6,73	96	6,00	86					4,00	57				Componente non legata a CRM	Componente non legata a CRM		
	INDICE KPI	4,25	61	5,36	77	66		5,44	78	5,66	81	79		Miglioramento	Punto di forza	Miglioramento		
	Capitale umano	Produttività dei dipendenti	2,55	36	4,00	57			5,23	75	6,00	86			Miglioramento	Miglioramento		
		Comportamento dei dipendenti	5,27	75	2,00	29			4,70	67	6,00	86			Componente trascurata	Miglioramento		
Soddisfazione dei dipendenti		4,27	61	5,50	79			5,44	78	6,50	93			Miglioramento	Punto di forza			
Abilità e conoscenza dei dipendenti		1,91	27	2,50	36			4,73	68	6,00	86			Componente critica	Miglioramento			
INDICE KPI		3,50	50	3,50	50	50		5,02	72	6,13	88	77		Miglioramento	Miglioramento	Miglioramento		
Cura e assistenza del cliente				3,00	43					6,00	86				Miglioramento	Miglioramento		
Processi	Mantenimento dei clienti	Gestione dei problemi e delle lamentele			6,00	86					2,00	29			Componente trascurata	Componente trascurata		
		INDICE KPI			4,50	64	64				4,00	57	57			KPI critica	KPI critica	
	Espansione dei clienti	Up e Cross selling			2,00	29					2,00	29				Componente critica	Componente critica	
		Gestione dei referral			2,00	29					2,00	29				Componente critica	Componente critica	
		INDICE KPI			2,00	29	29				2,00	29	29				KPI critica	

## 6.4 - Discussione

Per quanto riguarda la KPI Capitale organizzativo, la presenza di un customer survey è un segno di una cultura aziendale orientata al cliente. Il tasso di frequenza del customer survey è una valida misura della variazione della strategia aziendale verso un orientamento al cliente. Le misure percettive della cultura orientata al cliente sono tutte legate al CRM e utili per far capire a chi vuole implementare un progetto di CRM quali sono le buone pratiche per avere successo, che vanno costantemente monitorate e migliorate. Il CRM non è pienamente associato a un aumento del coinvolgimento delle persone nel prendere decisioni in team, ma il teamwork e la fiducia sono indispensabili per la riuscita del progetto. Misurare il livello di teamwork in tutti i dipartimenti in fase di analisi è utile per individuare le aree più critiche, tuttavia la variazione del livello di teamwork nel corso del tempo non è un indicatore strettamente correlato agli investimenti nel CRM. Il livello di innovazione è una misura percettiva valida degli effetti del CRM sulle capacità organizzative. Tuttavia, non tutti attribuiscono al CRM un aumento di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni. Per questo il livello di attenzione agli sviluppi e ai cambiamenti esterni non è da considerarsi una misura valida. Il livello di impegno e commitment manageriale è una misura percettiva valida degli effetti del CRM sulle capacità organizzative, soprattutto se monitorata con indagini interne rivolte ai dipendenti. Monitorare la percezione dei dipendenti sull'impegno e l'atteggiamento del management previene problemi di user adoption, sia nella prima implementazione che quando si creano moduli aggiuntivi. Gli obiettivi di business del CRM e la struttura del processo di gestione dei clienti non sono quasi mai definiti in fase di analisi. Monitorare la loro comprensione da parte di tutti è fondamentale, soprattutto in fase di analisi. La definizione degli obiettivi è una componente indispensabile per un modello di misurazione delle prestazioni di un progetto di CRM, perché fa capire a chi vuole implementare un progetto di CRM che gli obiettivi vanno definiti fin da subito, perché su quelli si baseranno nuove esigenze, a cui saranno associati cambiamenti aziendali e modifiche tecnologiche. Il CRM è associato a un aumento della condivisione di conoscenza. Il livello di Knowledge Management e la facilità di accesso alle informazioni sono misure



percettive valide degli effetti del CRM sulle capacità organizzative.

Abbiamo potuto verificare come non sempre viene posta la giusta attenzione ai corsi di formazione. Corsi di formazione e sistemi di incentivazione sono una componente indispensabile per un modello di misurazione delle prestazioni di un progetto di CRM, perché chi implementa un CRM deve tenerli in considerazione fin dalla fase di analisi. Il livello di capacità tecnologiche dei dipendenti e il livello di necessità di training time sono misure fattibili e utili in fase di analisi per misurare il livello di criticità delle conoscenze e competenze dei dipendenti. Il grado di conoscenze e competenze degli utenti riguardo il CRM è una misura percettiva valida per monitorare gli effetti del CRM sulle capacità umane. Misurare il livello di investimenti in risorse e formazione e confrontarlo con il livello di soddisfazione della formazione ricevuta è un valido metodo per monitorare l'efficacia dei corsi di formazione. Confrontare il tempo dedicato al training con il tempo che gli utenti vorrebbero che fosse dedicato loro è un metodo altrettanto valido e fattibile. I costi del personale investiti in formazione possono essere utilizzati per misurare il miglioramento delle abilità dei dipendenti.

Per quanto riguarda la KPI Capitale umano, il CRM è associato a miglioramenti nella gestione del tempo e dei dati relativi al cliente. La gestione del tempo e dei dati e l'abilità ed esperienza dei dipendenti nel convertire dati in conoscenza del cliente sono misure percettive valide degli effetti del CRM sulla produttività. I profitti per dipendente non sono una misura valida perché dipendono da molte variabili e non sono strettamente legati al CRM. Una misura fattibile e valida è il calcolo della variazione dei tempi di transazione mediante simulazione di scenari. Abbiamo potuto verificare come non sempre viene posta la giusta attenzione al comportamento e alla soddisfazione dei dipendenti, e come queste due componenti vengano influenzate dalle decisioni manageriali. Monitorare il comportamento dei dipendenti è indispensabile per individuare problemi e mancanze. La misura della variazione del job efficiency è fattibile, anche se non dà risultati nel breve periodo. Il grado di soddisfazione dei dipendenti è una valida misura percettiva degli effetti del CRM sulle capacità umane. Mentre è possibile indagare la relazione tra CRM e soddisfazione dei dipendenti, il tasso di turnover è difficile da associare al CRM, per cui non è una misura valida.

I processi considerati come più importanti nella letteratura non sono gli stessi considerati da chi adotta il CRM. In entrambi i casi analizzati, infatti, è stata posta poca attenzione ai processi di fidelizzazione dei clienti, e ancora meno a quelli di espansione del valore dei clienti. Inoltre, il successo della gestione dei processi tramite CRM non viene monitorato, né con misure numeriche né tramite indagini interne. Il tasso di mantenimento e i tempi di risposta sono misure fattibili degli effetti del CRM sul processo di fidelizzazione dei clienti. Il tasso di up e cross selling è una misura fattibile degli effetti del CRM sul processo di espansione. Il valore del tempo di vita dei clienti è molto sottovalutato. Sia il SOW che il RFM value sono fattibili da misurare e permetterebbero di fare delle previsioni sul valore del tempo di vita dei clienti e di attuare strategie per aumentare le relazioni con i clienti più profittevoli.

Il valore percepito dai clienti è considerato utile per misurare i benefici relativi all'aumento delle fedeltà dei clienti, tuttavia, non è considerato da tutti un fattore fondamentale per il successo. I ritorni economici sono ancora considerati più rilevanti dei ritorni in termini di valore.

## Conclusioni

Dall'analisi dello stato dell'arte è stato realizzato un modello teorico per misurare e monitorare nel tempo le prestazioni di un progetto di CRM. Nonostante non tutti i metodi di misurazione individuati, sia oggettivi che percettivi, siano stati considerati validi, l'analisi empirica della fattibilità e validità del modello ha portando ottimi risultati. La cultura orientata al cliente, il teamwork, l'innovazione, l'impegno e il commitment manageriale, la definizione degli obiettivi, la condivisione di conoscenza e i corsi di formazione sono state verificate essere componenti del capitale organizzativo indispensabili per il modello. Produttività, comportamento, soddisfazione e abilità dei dipendenti sono state verificate essere componenti del capitale umano altrettanto indispensabili. Il modello sposta l'attenzione su variabili chiave ancora poco considerate dal mondo accademico e manageriale, come il valore percepito dal cliente e il processo di espansione del valore dei clienti.

Questo studio sarà di aiuto alle aziende che stanno valutando l'implementazione di un sistema CRM per migliorare il loro approccio progettuale, fornendo una consapevolezza diversa e maggiore delle potenzialità del CRM e delle componenti da tenere in considerazione per avere successo. Potrà essere utilizzato per valutare e controllare l'efficacia del CRM e delle pratiche operative. Dal momento che il CRM si evolve continuamente in base alle condizioni interne e ambienti esterni, monitorare le diverse prestazioni di un CRM significa non solo ottimizzare le prestazioni correnti, ma anche avere un quadro informativo aggiornato per guidare il CRM e le relative prestazioni in modo coerente, allineato e di supporto alla strategia aziendale futura.

Dal momento che il modello è stato implementato in progetti già avviati, ricerche future dovrebbero testare l'utilizzo del modello fin dalla fase di analisi e misurare le performance fase per fase, monitorando sia le misure percettive che quelle oggettive.

L'analisi non ha tenuto conto di fattori esogeni-contestuali (ambiente competitivo, performance dei competitor, tipologia di clienti e tipologia di relazioni con i clienti)

e del loro impatto sulla gestione a lungo termine dei sistemi di CRM. Per questo la ricerca dovrebbe essere estesa e testata in una gamma più ampia di contesti, per sviluppare un quadro più completo dell'impatto del CRM sulle diverse prestazioni aziendali.

## Bibliografia

- Ang, L. e Buttle, F. A., 2011. ROI On CRM: A Customer-Journey Approach.
- Anon., 2001. *A CRM Blueprint: Maximising Roi From Your Customer Based Strategy*, Peppers And Rogers Group e Microsoft Corporation.
- Barrot, M. e Battout, M. M., 2010. The Impact Of Customer Relationship Management Capability On Innovation And Performance Advantages: Testing A Mediated Model. *Journal Of Marketing Management*, Pp. 1-16.
- Becker, J. U., Greve, G. e Albers, S., 2009. The Impact Of Technological And Organizational Implementation Of Crm On Customer Acquisition, Maintenance, And Retention. *International Journal Of Research In Marketing*, vol. 26(3), Pp. 207-215.
- Buttle, F. A., 2004. Is It Worth It? ROI On CRM.
- Buttle, F. A., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts And Technologies*, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Camarero, C., Cillàn, J. G. e San Martin, S., 2005. The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case. *J Serv Mark*, vol. 19(4), Pp. 234–244
- Cap Gemini Ernst and Young, 2001. CGEY and Gartner share secrets of ROI. [www.crm-forum.com/library/](http://www.crm-forum.com/library/)
- Catàlan-Matamoros, D., 2012. *Advances In Customer Relationship Management*, Intech.
- Chang, W., Park, J. E. e Chaiy, S., 2010. How Does Crm Technology Transform Into Organizational Performance? A Mediating Role Of Marketing Capability.

*Journal Of Business Research*, vol. 63(8), Pp. 849-855.

Christopher, M., A., P. e D, B., 1991. *Relationship Marketing - Bringing Quality, Customer Service And Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Coltman, T., Devinney, T. M. e Midgley, D. F., 2011. Customer Relationship Management And Firm Performance. *Journal Of Information Technology*, vol. 26(3), Pp. 205-219.

Ebrahimi, E., Fathi, M. R. e Irani, H. R., 2016. A New Hybrid Method Based On Fuzzy Shannon's Entropy And Fuzzy Copras For Crm Performance Evaluation (Case: Mellat Bank). *Iranian Journal Of Management Studies*, vol. 9(2), Pp. 333-358.

Eggert, A. e Ulaga, W., 2002. Customer Perceived Value: A Substitute For Satisfaction In Business Markets? *Journal Of Business And Industrial Marketing*, vol. 17(2/3), Pp. 107-118.

Fornell, C., 2001. The Science Of Satisfaction. *Harvard Business Review*, vol. 79(3), Pp. 120-121.

Fotiadis, A. K. e Vassiliadis, C., 2017. Being Customer-Centric Through Crm Metrics In The B2b Market: The Case Of Maritime Shipping. *Journal Of Business e Industrial Marketing*, vol. 32(3), Pp. 347-356.

Garnefeld, I., Eggert, A., Helm, S. V. e Tax, S. S., 2013. Growing Existing Customers' Revenue Streams Through Customer Referral Programs. *Journal Of Marketing*, vol. 77(4), Pp. 17-32.

Garrido-Moreno, A. e Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: the mediating effects of organizational factors. *International Journal Information Management*, vol. 31(5):437-444

Grabner-Kraeuter, S., Moedritscher, G., Waiguny, M. e Mussnig, W., 2007. Performance Monitoring Of Crm Performance. *40th Annual Hawaii International Conference On System Sciences, Waikoloa.*

Greve, G. e Albers, S., 2006. Determinants of performance in customer relationship management—assessing the technology usage-performance. *Proceedings of the 39th annual Hawaii international conference on system sciences.*

Gumpa, S., Lehmann, D. R. e Stuart, J. A., 2004. Valuing Customers. *Journal Of Marketing Research*, vol. 41, Pp. 7-18.

Gupta, S. Et Al., 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal Of Service Research* , vol. 9(2), Pp. 139-155.

Heskett, J. L. Et Al., 2008. Putting The Service-Profit Chain To Work. *Harvard Business Review.*

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., e Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, vol. 72(2), 164–174.

Hosseini, S. M. S., Maleki, A. e Gholamian, M. R., 2010. Cluster Analysis Using Data Mining Approach To Develop Crm Methodology To Assess The Customer Loyalty. *Expert Systems With Applications*, vol. 37(7), Pp. 5259-5264.

Johnston, R., 1998. The Effect Of Intensity Od Dissatisfaction On Complaining Behaviour. *Journal Of Customer Satisfaction, Dissatisfaction And Complaining Behaviour* , vol. 11, Pp. 69-77.

Johnston, R., Clark, G. e Shulver, M., 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson, quarta edizione.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70(1/2), Pp. 71-79.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., 1996 . Linking The Balanced Scorecard To Strategy. *California Management Review*, vol. 39(1), Pp. 53-79.

Keramati, A. e Shapouri, F., 2016. Multidimensional Appraisal Of Customer Relationship Management: Integrating Balanced Scorecard And Multi Criteria Decision Making Approaches. *Information Systems And E-Business Management*, vol. 14(2), Pp. 217-251.

Kim, H.-S. e Kim, Y.-G., 2009. A Crm Performance Measurement Framework: Its Development Process And Application. *Industrial Marketing Management*, vol. 38(4), Pp. 477-489.

Kim, S. H. e Mukhopadhyay, T., 2011. Determining Optimal Crm Implementation Strategies. *Information Systems Research*, vol. 22(3), Pp. 624-639.

Kotler, P. e Amstrong, G., 2014. *Principles Of Marketing Global Edition*, Pearson Education.

Krasnikov, A., Jayachandran, S. e Kumar, V., 2009. The Impact Of Customer Relationship Management Implementation On Cost And Profit Efficiencies: Evidence From The Us Commercial Banking Industry. *Journal Of Marketing*, vol. 73(6), Pp. 61-76.

Ku, E. C. S., 2010. The Impact Of Customer Relationship Management Through Implementation Of Information Systems. *Total Quality Management e Business Excellence*, vol. 21(11), Pp. 1085-1102.

Lin, Y., Su, H.-Y. e Chien, S., 2006. A Knowledge-Enabled Procedure For Customer Relationship Management. *Industrial Marketing Management*, vol. 35(4), Pp. 446-456.

Kulpa, J., 2017. *Why Is Customer Relationship Management So Important?*  
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#2062d0197dac>



Li, Y., Huang, J. e Song, T., 2019. Examining Business Value Of Customer Relationship Management Systems: It Usage And Two-Stage Model Perspectives. *Information e Management*, vol. 56(3), Pp. 392-402.

Mithas, S., Krishnan, M. e Fornell, C., 2005. Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?. *Journal Of Marketing*, vol. 69(4), Pp. 201-209.

Oztaysi, B., Kaya, T. e Kahraman, C., 2011. Performance Comparison Based On Customer Relationship Management Using Analytic Network Process. *Expert Systems With Applications*, vol. 38(8), Pp. 9788-9798.

Papadopoulos, T., Ojiako, U., Chipulu, M. e Lee, K., 2012. The Criticality Of Risk Factors In Customer Relationship Management Projects. *Project Management Journal*, vol. 41(3), Pp. 65-76.

Payne, A. e Frow, P., 2005. A Strategic Framework For Customer Relationship Management. *Journal Of Marketing*, vol. 69(4), Pp. 167-176.

Porter, M., 1990. The Competitive Advantage Of Nations. *Harvard Business Review*, vol. 68(2), Pp. 73-93.

Reimann, M., Schilke, O. e Thomas, J. S., 2010. Customer Relationship Management And Firm Performance: The Mediating Role Of Business Strategy. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, vol. 38(3), Pp. 326-346.

Reinartz, W., Krafft, M. e Hoyer, W., 2004. The Customer Relationship Management Process: Its Measurement And Impact On Performance. *Journal Of Marketing Research*, vol. 41(3), Pp. 293-305.

Richards, K. A. e Jones, E., 2008. Customer Relationship Management: Finding Value Drivers. *Industrial Marketing Management*, vol. 37(2), Pp. 120-130.

Rigby, D. e Ledingham, D., 2004. CRM Done Right. *Harvard Business Review*, vol. 82(11).

Rodriguez, M. e Honeycutt, E. D. J., 2011. Customer Relationship Management (Crm)'S Impact On B To B Sales Professionals' Collaboration And Sales Performance. *Journal Of Business-To-Business Marketing*, vol. 18(4), Pp. 335-356.

Roh, T. H., Ahn, C. K. e Han, I., 2005. The Priority Factor Model For Customer Relationship Management System Success. *Expert Systems Applications*, vol. 28(4), P. 641–654

Ryals, L., 2005. Making Customer Relationship, Management Work: The Measurement And Profitable Management Of Customer Relationships. *Journal Of Marketing*, vol. 69(4), Pp. 252-261.

Sandhill.Com, Neochange e The Tsia, *Achieving Enterprise Software Success 2009*, [http://www.sandhill.com/assets/pdf/2009\\_Achieving\\_Enterprise\\_Software\\_Success.pdf](http://www.sandhill.com/assets/pdf/2009_Achieving_Enterprise_Software_Success.pdf) [Ultimo accesso 20 Agosto 2019]

Sheth, J. N. e Sisodia, R. S., 2001. High Performance Marketing. *Marketing Management*, Pp. 18-23.

Sin, L. Y., Alan, C. B. e Yim, F. H., 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, vol. 39(11/12), Pp.1264–1290

Steel, M., Dubelaar, C. e Ewing, M. T., 2013. Developing Customised CRM Projects: The Role Of Industry Norms, Organisational Context And Customer Expectations On Crm Implementation. *Industrial Marketing Management*, vol. 42(8), Pp. 1328-1344.

Tong, L., Wang, Y., Wen, F. e Li, X., 2017. The Research Of Customer Loyalty Improvement In Telecom Industry Based On Nps Data Mining. *China Communications*, vol. 14(11), Pp. 260-268.

Venturini, W. T. e Gonzalez Benito, O., 2015. CRM Software Success: A Proposed Performance Measurement Scale. *Journal Of Knowledge Management*, vol. 19(4), Pp. 856-875.

Wang, Y. e Feng, H., 2012. Customer Relationship Management Capabilities Measurement, Antecedents And Consequences. *Management Decision*, vol. 50, Pp. 115-129.

Wang, Y., Lo, H., Chi, R. e Yang, Y., 2004. An Integrated Framework For Customer Value And Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China. *Journal Of Service Theory And Practice*, vol. 14(2/3), Pp. 169-182.

Wilson, H., Clark, M. e Smith, B., 2007. Justifying CRM Projects In A Business-To-Business Context: The Potential Of The Benefits Dependency Network. *Industrial Marketing Management*, vol. 36(6), Pp. 770-783.

Wu, H.-Y., 2012. Constructing A Strategy Map For Banking Institutions With Key Performance Indicators Of The Balanced Scorecard. *Evaluation And Program Planning*, vol. 35(3), Pp. 303-320.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. e Johnston, W. J., 2004. An Evolution Of Divergent Perspectives On Customer Relationship Management: Towards A Common Understanding Of An Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, vol. 33(6), Pp. 475-489.

Zvireliene, R., Buciuniene, I., Skudiene, V. e Sakalas, A., 2009. Customer Retention Through Supplier-Organization-Customer Relationship Management. *Transformations In Business And Economics*, vol. 8(1), Pp. 137-151.