POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Studio delle mutue influenze tra KPI aziendali e strumenti di CRM: un'applicazione nel settore del fleet management

Relatore:
Prof. Fiorenzo Franceschini

Candidato:
Lorenzo Predaro

Anno accademico 2019/2020

Indice

Indice delle figure .....
Indice delle tabelle .....
Indice dei grafici .....
Abstract .....
Glossario .....

1 Concetti generali su KPI e CRM 1

1.1 La misurazione delle prestazioni aziendali tramite indicatori 1

1.2 Requisiti del sistema di misurazione delle performance 1

1.3 Principali famiglie di indicatori 2

1.4 Definizione di KPI 3

1.5 Categorie di KPI 3
1.5.1 Indicatori soggettivi e oggettivi 3
1.5.2 Indicatori di base e derivati 4
1.5.3 Categorizzazione in base alla funzione 4
1.5.3.1 KPI di efficienza 4
1.5.3.2 KPI di qualità 5
1.5.3.3 KPI di servizio 5
1.5.3.4 KPI generali 6

1.6 Costruzione dei KPI 7

1.7 Il concetto di Customer Relationship Management 7
1.7.1 CRM Strategico 8
1.7.2 CRM operativo 9
1.7.2.1 Automazione del marketing 9
1.7.2.2 Automazione della forza vendita 10
1.7.2.3 Automazione dei servizi 11
1.7.3 CRM Analitico 12
1.7.4 CRM collaborativo 12

1.8 Il CRM nel futuro 13

1.9 Influenze reciproche tra KPI e CRM 15

2 Caso di studio 16

2.1 Contesto aziendale: Axodel Italia s.r.l (Gruppo KUANTIC) 16

2.2 La componente hardware: i prodotti DYNATIC 16

2.3 La componente servizio: la piattaforma Axofleet 20
2.3.1 Monitoraggio del Veicolo 20
2.3.2 Consolidamento dei Dati 21
2.3.3 Supporto Decisionale 22
2.3.4 Driver 22

2.4 Perché scegliere un servizio di gestione della flotta 23
2.4.1 Risparmio dei costi: il Total Cost of Ownership 23
2.4.2 Servizi aggiuntivi 24

2.4.2.1 Remote Immo 24
2.4.2.2 Driver Immo 24
2.4.2.3 Il pool Picking 24
2.4.2.4 Car Sharing 24
2.4.2.5 Car Pooling 24

2.5 Struttura organizzativa 25

2.6 Il CRM all'interno di Axodel: Hubspot 26
2.6.1 Contact management 28
2.6.2 Activity 29
2.6.3 Tasks 29
2.6.4 Import ed export 30

2.7 Il passaggio ad un nuovo CRM. VTE 31
2.7.1 Fase 1: scoprire il nuovo CRM 32
2.7.1.1 Moduli 33
2.7.1.2 Gerarchie 35
2.7.1.3 Posta elettronica 36
2.7.1.4 Visite e opportunità 38
2.7.1.5 Calendario 38
2.7.1.6 Reports 39
2.7.2 Fase 2: popolare un software CRM 41
2.7.3 Fase 3: l'inizio del lavoro sul nuovo CRM 42
2.7.3.1 Il Business Process Management 42
2.7.3.2 Attività 43
2.7.3.3 Eventi 44
2.7.3.4 Connettori 45
2.7.3.5 Diramazioni 45

2.8 La costruzione di un processo all'interno di VTE 46
2.8.1 Gli automatismi alla base del miglioramento dei KPI 47
2.8.1.1 Funnel status 47
2.8.1.2 Customer Retention 48
2.8.1.3 E-mail automatiche 49

2.9 Aspetti positivi e negativi legati al cambio di CRM 50
2.9.1 Pro 50
2.9.2 Contro 51

2.10 Le 4 prospettive della balance scorecard 51
2.10.1 Obiettivi primari e secondari 53

3 KPI all'interno di Axodel Italia 55

3.1 Prospettiva del cliente e finanziaria 55

3.2 Prospettiva dei processi interni 60
3.2.1 Customer service 60
3.2.2 Agenti di vendita 71

3.3 Le prospettive future 74
3.3.1 KPI legati alle newsletter 74
3.3.2 KPI legati all'assistenza 75
3.3.3 KPI legati al customer retention 76

4 Conclusioni **77**
4.1 Discussione 77
4.2 Limiti dello studio 77
5 Bibliografia **79**

Indice delle figure

Figura 1 Categorie dei KPI 6
Figura 2 Hardware telematico primo montaggio/hardware Kuantic compatibile 17
Figura 3 Homepage Axofleet 20
Figura 4 Esempio di Geofencing 21
Figura 5 Esempio di report di Axofleet 22
Figura 6 Esempio di Eco-Guida 23
Figura 7 Total Cost of Ownership 23
Figura 8 Livelli organizzativi in Axodel Italia 25
Figura 9 Funzioni gratuite Hubspot (www.Hubspot.com) 26
Figura 10 Schema processi Axodel 27
Figura 11 Homepage Hubspot 28
Figura 12 Log Activity Hubspot 29
Figura 13 Task Hubspot 30
Figura 14 Schermata VTE 33
Figura 15 Moduli di VTE Next 33
Figura 16 Esempio di creazione di un nuovo record in VTE Next 34
Figura 17 Related List VTE Next 35
Figura 18 Albero della gerarchia VTE Next 36
Figura 19 Esempio di template VTE Next 37
Figura 20 Calendario di VTE Next 39
Figura 21 Report di VTE Next 40
Figura 22 Categorie grafiche BPM 43
Figura 23 Connettori VTE Next 46
Figura 24 Esempio di processo in VTE Next 46
Figura 25 Funnel di Axodel Italia 48
Figura 26 Processo e-mail automatizzate 50
Figura 27 Esempio grafico report 68
Figura 28 Statistiche Newsletter 74

Indice delle tabelle

Tabella 1 scheda tecnica GP 8000 (www.axodel.it) 19
Tabella 2 Esempi indicatori prospettiva finanziaria 51
Tabella 3 Esempio indicatori prospettiva apprendimento e crescita 52
Tabella 4 Esempio indicatori prospettiva dei processi 52
Tabella 5 Esempio indicatori prospettiva del cliente 53
Tabella 6 Matrice prospettiva obiettivi 53
Tabella 7 Ore lavorative Customer Service febbraio marzo 62
Tabella 8 Ore lavorative Customer Service aprile 62
Tabella 9 Ore lavorative Customer Service maggio 62

Indice dei grafici

Grafico 1 KPI funnel status: Suspect 57
Grafico 2 KPI funnel status: Raw Lead 58
Grafico 3 KPI funnel status: Lead 58
Grafico 4 KPI funnel status: Negotiation 59
Grafico 5 KPI funnel status: Prospect 59
Grafico 6 KPI funnel status: Customer 60
Grafico 7 KPI Chiamate all'ora 2019 63
Grafico 8 KPI Chiamate all'ora 2020 63
Grafico 9 KPI Chiamate connesse 2019 64
Grafico 10 KPI Chiamate connesse 2020 65
Grafico 11 KPI Attivazioni 1° mese di riferimento 2020 66
Grafico 12 KPI Attivazioni 2° mese di riferimento 2020 66
Grafico 13 KPI Attivazioni 3° mese di riferimento 2020 67
Grafico 14 KPI Attivazioni 4° mese di riferimento 2020 67
Grafico 15 KPI Media attivazioni 2020 67
Grafico 16 KPI Tempo medio di contatto 69
Grafico 17 KPI Ritardo compiti 2020 71
Grafico 18 KPI Visite 2020 72
Grafico 19 KPI Log activity agenti 2020 73

Abstract

All'interno di una azienda i KPI (key performance indicator) hanno il ruolo di fotografare e monitorare risultati specifici in termini di efficienza, qualità e tempistiche in un determinato istante o durante un periodo di tempo. Allo stesso tempo il concetto di Customer Relationship management ha preso sempre più piede andando a modificare drasticamente la fisionomia di una società. Questo studio mira a evidenziare un possibile collegamento tra la qualità e la performance dei KPI aziendali in relazione al software CRM utilizzato all'interno di una azienda del fleet management, partendo da una fase introduttiva in cui verranno fornite le conoscenze teoriche per poi giungere dopo aver introdotto il background aziendale ad una analisi quantitativa e qualitativa degli indicatori utilizzati.

Glossario

BLE: Bluetooth low energy
BTA: Boitier Telematique Automotive
CAN: Controller Area Bus
CAN-bus: Controller Area Network Bus
CRM: Customer Relationship Management
CSV: Comma Separated Value
EDI: Electronic Data Interchanges
ERP: Enterprise Resource Planning
GPS: Global Positioning System
GSM: Global System for Mobile Communications
KPI: Key Performance Indicator
M2M: Machine-to-Machine
PDF: Portable Document Format
ROS: Return On Sales
SaaS: Software as a Service
SFA: Sales Force Automation
SLA: Service Level Agreement
TCO: Total Cost of Ownership
VIN: Vehicle Identification Number
XLS: Excel Spreadsheet
XLSX: Office Open XML spreadsheet

1 Concetti generali su KPI e CRM

All'interno di una organizzazione aziendale saper misurare quantitativamente o qualitativamente l'andamento delle prestazioni in un determinato periodo di tempo è diventato fondamentale e in supporto a questo vengono adoperati diversi strumenti tra cui gli indicatori.

1.1 La misurazione delle prestazioni aziendali tramite indicatori

Gli indicatori sono informazioni: **critiche** in quanto il manager opera determinate scelte in funzione del risultato ottenuto; **sintetiche** perché riassunte da una variabile che può essere semplice o composta e **significative** rispetto al fenomeno aziendale al quale si riferiscono.

Essi servono a monitorare i risultati di una società sotto tre diverse tipologie:

- Risultati economico-finanziari determinati dai noti indicatori di liquidità, redditività, solidità patrimoniale ecc.
- Risultati sociali che riguardano il grado di fiducia e soddisfazione nei confronti di stakeholders, finanziatori, lavoratori, dipendenti e proprietari.
- Risultati competitivi tramite indicatori che misurano il peso rispetto al sistema competitivo in cui opera.

Esistono diversi tipi di performance, alcune possono essere di carattere generale e riassunte in termini di costo, tempo e/o qualità, mentre altre hanno carattere più specifico e tipico di processi più caratteristici, per questo è necessario la definizione di un sistema di indicatori.

1.2 Requisiti del sistema di misurazione delle performance

Per poter acquisire gli obiettivi prefissati nel breve, medio o lungo periodo il sistema di misurazione deve prevedere 4 caratteristiche:

1) Completezza: relativamente al concetto di valore che genera la società.

2) Rilevanza: poiché il sistema di misurazione incide profondamente nei processi decisionali delle aziende, gli indicatori sono rilevanti se assecondano le decisioni nelle aree critiche di gestione.

Collegato in maniera evidente al concetto di rilevanza c'è il concetto di selettività; è infatti necessario selezionare le variabili più adeguate per il raggiungimento degli obiettivi.

3) Flessibilità: al giorno d'oggi l'ambiente di lavoro è fondato sempre di più sul concetto di dinamismo ed evoluzione, per questo motivo anche i sistemi di misurazione possono variare anche in tempi brevi.

4) Comprensibilità: il sistema deve essere comprensibile all'interno della società adeguandosi al livello di dettaglio adeguato a seconda delle necessità degli utenti in modo da consentire a tutti di poter osservare in maniera rapida ed efficace gli obiettivi di performance.

1.3 Principali famiglie di indicatori

Esistono numerose tipologie o famiglie di indicatori che all'interno di una azienda permettono la monitorazione di diversi processi di una società. Le principali famiglie di indicatori possono essere suddivise in:

- **Critical Success Factors** (CSF): "sono quel numero limitato di aree, su cui l'azienda deve focalizzare il raggiungimento di risultati positivi per assicurare all'azienda un rendimento competitivo positivo" (Rockart)

- **Key Performance Indicators**: indicatori orientati verso il controllo operativo, in modo da evidenziare le prestazioni critiche dei processi aziendali.

- **Management Accounting**: i manager utilizzano le informazioni contabili per decidere il meglio all'interno della propria organizzazione. All'interno di questa categoria possiamo inserire quindi tutta la famiglia di indicatori economici-patrimoniali di una società.

- **Balanced Scorecard** (BSC): è la sintesi degli strumenti precedenti. Ideata nel 1996 da Kaplan e Norton, essa integra le principali innovazioni negli strumenti gestionali.[1]

[1] *Cavalli S, Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali, 2008*

1.4 Definizione di KPI

Gli indicatori chiave di processo (Key Process Indicator) sono fondamentali per poter spiegare il modo in cui una società si avvicina ai propri obiettivi che possono essere a livello di marketing o di business vero e proprio.

Nello specifico un KPI è un indicatore di tipo numerico che permette di valutare diversi aspetti dei processi aziendali. Un manager di una qualsiasi società può interpretarli e capire così l'andamento in funzione di target e obiettivi prefissati.

I KPI hanno 5 caratteristiche fondamentali, che possono essere racchiuse nella parola SMART:

- **Specific**: deve essere specifico relativamente al processo che si andrà a monitorare. Ogni azienda avrà quindi diversi KPI a seconda sia della grandezza sia del settore di competenza.

- **Measurable**: bisogna definire i metodi di misurazione e di rilevazione degli indicatori, in modo che siano facilmente attuabili.

- **Achievable**: gli obiettivi sono fissati tramite delle soglie che devono essere idealmente raggiungibili tenendo conto ad esempio del budget a disposizione.

- **Relevant**: l'indicatore deve essere rilevante e deve poter indicare adeguatamente cosa non funziona, in modo da poter intervenire cercando di migliorare la situazione.

- **Timely**: Oltre a essere rilevante per il processo in questione, l'indicatore deve essere osservato in un determinato lasso di tempo scelto a priori in modo da essere il più utile possibile.

1.5 Categorie di KPI

Le tipologie di indicatori che accompagnano la descrizione di un processo possono essere molto varie. Nelle pagine successive sono indicate alcune delle possibili categorizzazioni in base a diversi aspetti.

1.5.1 Indicatori soggettivi e oggettivi

- Un indicatore oggettivo è oggettivamente legato alla manifestazione empirica che rappresenta. La misurazione non è influenzata in alcun modo dal soggetto che effettua la rilevazione;

- Un indicatore soggettivo invece assume valori che dipendono da valutazioni personali, giudizi o percezioni soggettive. A partire dalla stessa manifestazione empirica, individui distinti possono ottenere risultati contrastanti.

1.5.2 Indicatori di base e derivati

- Gli indicatori di base sono indicatori direttamente ottenuti dall'osservazione di un sistema reale empirico;
- Gli indicatori derivati invece si ottengono dalla combinazione o dalla sintesi di più indicatori di base e/o altri derivati.[2]

1.5.3 Categorizzazione in base alla funzione

"Quanto più un qualsiasi indicatore quantitativo viene utilizzato per un processo decisionale, tanto più sarà soggetto alle pressioni di distorsione e tanto più sarà appropriato distorcere i processi che intende monitorare."

Lo psicologo americano Donald Thomas Cambpell utilizza queste parole per descrivere un problema comune degli indicatori, ovvero che quando ci si concentra su una misurazione legata ad un obiettivo particolare, tale misurazione tende a remare contro l'obiettivo reale.
Per questo motivo, data l'interpretabilità, è bene fornire e definire numerosi indicatori che possano anche coprire lo stesso processo aziendale. I KPI possono essere racchiusi in 4 categorie differenti di indicatori in base alla propria funzione.

1.5.3.1 KPI di efficienza

Sono ottenuti dal rapporto tra risorse utilizzate e quantità di output ottenuto. L'efficienza può essere valutata sotto tre punti di vista differente:

- tramite i **costi per unità** dividendo il costo per il volume.
- tramite la **produttività** rapportando il volume prodotto al numero di risorse utilizzate; quest'ultime possono essere misurate in termini di risorse finanziarie, ore di lavoro o ad esempio ore macchina.
- Infine, l'efficienza può essere valutata in termini di **utilizzo delle risorse**, indicando quanto effettivamente si stanno utilizzando le risorse a disposizione. Teoricamente quest'ultimo caso non è un rapporto tra risorse e volume ma

[2] *Maisano D, Franceschini F, Galetto M*, *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi, Il sole. 24 ore,* 2007

permette di valutare quanto potrebbe potenzialmente crescere la produttività. Da notare come un utilizzo del 100% possa impedire qualunque elasticità nel caso in cui si debba rispondere ad un aumento dei volumi richiesti.

1.5.3.2 KPI di qualità

Sono inerenti ai prodotti o servizi e ne valutano la qualità in conseguenza del processo appena eseguito.

Vengono valutati:

- In termini di **conformità** rispetto ad un oggetto di riferimento il quale può essere generale se valevole per un intero settore industriale, specifico aziendale o specifico di prodotto.
- Possono essere valutati in termini di **affidabilità** valutando quanto anomalie o inefficienze incidano nel processo in corso. I più utilizzati sono il MTTF (Mean time to failure) ovvero il tempo medio di funzionamento senza che si verifichino inefficienze; il MTTR (mean time to repair) ossia il tempo medio per riprendere l'operatività in seguito ad un malfunzionamento oppure il MTBF (mean time between failure) dato dalla somma dei due precedenti indicatori.
- Infine, i KPI di qualità possono essere misurati in termini di **soddisfazione del cliente** in cui spesso per ottenere informazioni e poter valutare correttamente questi indicatori vengono effettuati questionari o interviste a campione.

1.5.3.3 KPI di servizio

Sono indicatori legati sia agli output che agli input del processo da monitorare. Solitamente riguardano il collegamento che esiste tra una istanza e il relativo risultato in termini di tempestività, comunicazione, informazione e via dicendo.

Alcuni esempi di indicatori sono:

- il **tempo di risposta** che intercorre tra l'inizio dell'elaborazione della richiesta all'adempimento della richiesta.
- il **lead time** che invece include il tempo di attesa prima dell'elaborazione. Il lead time quindi per definizione è sempre maggiore/uguale al tempo di risposta. Spesso viene ipotizzato un lead time nominale utilizzato come benchmark per valutare una eventuale mancanza di tempestività del servizio offerto.
- Il **on time ratio** invece, indica la percentuale di prodotti o servizi forniti in orario rispetto al totale, definendo a priori il ritardo massimo di un prodotto per poterlo categorizzare in orario o in ritardo.

- Gli **ordini perfetti** invece indicano il rapporto di ordini senza difetti e senza ritardi, andando quindi a combinare il concetto di one time ratio e conformità.
- Infine, la **flessibilità** denota quante delle modifiche richieste dai propri clienti vengono soddisfatte ed è dato dal numero di ordini modificati rapportato al numero di ordini totali.

1.5.3.4 KPI generali

Quest'ultima categoria di indicatori si distingue dai tre casi precedenti in quanto può essere usata come base per tutti gli altri KPI e permettono di comprendere al meglio l'ambiente del processo in questione.

- Esistono indicatori legati agli **input** e **output** di **volume** come ad esempio il numero di richieste rispetto al numero di prodotti/servizi erogati, anche in termini di valore monetario.
- Altri KPI sono quelli legati alle **risorse** distinguibili tra **materiali e umane**, utilizzati spesso per l'efficienza.
- Vi sono gli indicatori legati al **magazzino**, i quali vanno a rappresentare il numero delle scorte presenti.
- Infine, nelle categorie delle **altre risorse** sono contenuti tutti gli indicatori che non possono essere categorizzati secondo la distinzione appena effettuata, come ad esempio quelli legati alla potenza di calcolo, o al consumo di energia elettrica e via dicendo.[3]

In figura 1 è mostrato un riepilogo delle diverse categorie degli indicatori appena descritti

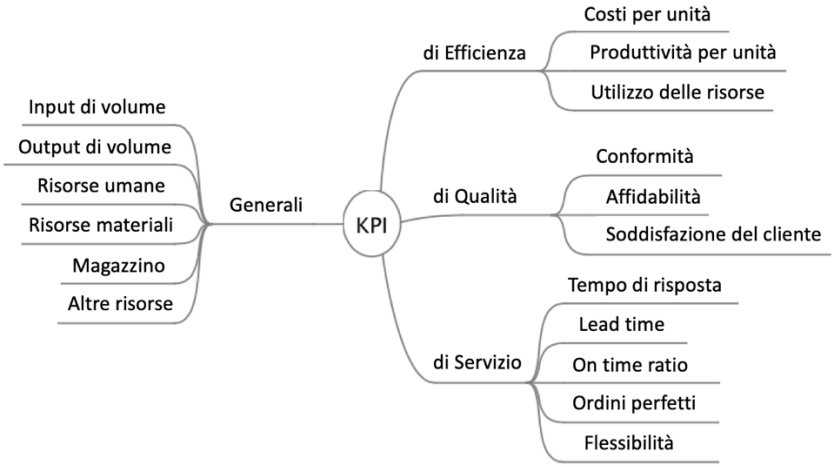


Figura 1 Categorie dei KPI

[3] *Bertocco M, Sartori L, Sistemi informativi aziendali, Informatore Agrario, 2005*

1.6 Costruzione dei KPI

In qualsiasi azienda, dalla più piccola alla più complessa, la procedura per poter definire dei buoni indicatori può essere riassunta in questi passi fondamentali:

1) Selezionare il processo o i processi da monitorare e per ognuno di questi selezionare gli indicatori in modo da coprire tutte le categorie di qualità, servizio e efficienza e che corrispondano al target di obiettivi prefissati
2) Valutarne la robustezza, indicando quanto l'indicatore sia effettivamente comprensibile e quanto può essere il costo relativo per poter effettuare il rilevamento; in questo modo è possibile scremare la lista iniziale di KPI e scegliere soltanto quelli opportuni in base alla propria situazione.
3) Determinare la segmentazione dell'indicatore, differenziando tra fascia temporale (breve o lungo periodo), tipo di cliente e/o tipo di prodotto.

1.7 Il concetto di Customer Relationship Management

L'essenza della rivoluzione informatica e, in particolare, del World Wide Web ha incrementato notevolmente le opportunità di interazione offerte alle aziende nei confronti dei loro clienti. Il Web consente alle aziende di costruire relazioni migliori con i clienti rispetto a quanto non lo sia stato possibile in precedenza nel mondo offline. Combinando la capacità di rispondere direttamente alle richieste dei clienti e di fornire al cliente un'esperienza altamente interattiva, le aziende hanno oggi una maggiore capacità di stabilire, coltivare e sostenere le relazioni con i clienti a lungo termine rispetto al passato. Queste funzionalità online completano le interazioni personali fornite tramite venditori, rappresentanti del servizio clienti e call center. Allo stesso tempo, le aziende possono scegliere di sfruttare il basso costo del servizio clienti fornito tramite Web per ridurre i costi dei loro servizi. La flessibilità delle interazioni basate sul Web consente quindi alle imprese di scegliere a chi desiderano offrire servizi e a quale livello di qualità.

L'espressione Customer Relationship Management (CRM) è in uso dai primi anni '90. Da allora, ci sono stati molti tentativi di definire con esattezza l'acronimo CRM. Ad esempio, anche se la maggior parte delle persone potrebbe comprendere che CRM significhi Customer Relationship Management, altri hanno utilizzato l'acronimo per indicare Customer Relationship Marketing.[4]

[4] Articolo: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT Sito: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-relationship-management

La definizione più completa e corretta è che il CRM è la principale strategia aziendale che integra i processi e le funzioni interne con le reti esterne per creare e fornire valore ai clienti target attraverso un profitto; si basa sull'utilizzo di dati di alta qualità relativi ai clienti ed è reso possibile grazie alla tecnologia dell'informazione.

Le aziende tecnologiche e legate alle informazioni tendono invece a utilizzare il termine CRM per descrivere le applicazioni software utilizzate per supportare le funzioni di marketing, vendita e servizio delle imprese. Detto questo, è difficile concepire una grande organizzazione che si occupi di milioni di clienti su più canali in grado di implementare una strategia del cliente in modo conveniente senza l'uso della tecnologia dei sistemi informativi.
Si può cercare di dare una soluzione al dibattito tra le scuole manageriali e quelle tecnologiche, andando a descrivere le tre forme principali di CRM, ovvero quella strategica, operativa e analitica.

1.7.1 CRM Strategico

Il CRM strategico si concentra sullo sviluppo di una cultura aziendale incentrata sul consumatore dedicata a conquistare e mantenere i clienti creando e offrendo un valore migliore rispetto ai competitors. La cultura si riflette nei comportamenti di leadership e nella progettazione di sistemi formali dell'azienda. Molte aziende affermano di essere incentrate sul cliente, guidate dal cliente, focalizzate sul cliente o orientate al cliente, ma poche effettivamente lo sono. La centralità del consumatore infatti compete spesso con altre logiche di business.
Le società possono essere identificate attraverso quattro principali orientamenti aziendali individuati inizialmente da Philip Kloter, professore di International Marketing presso la Northwest University di Evanston, Illinois e considerato "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" e che possono essere così sintetizzate:

Le aziende *product-oriented* credono che i clienti scelgano i prodotti da acquistare in base alla migliore qualità, prestazione, design o caratteristiche. Si tratta spesso di imprese altamente innovative e imprenditoriali. In queste aziende è comune che la voce del cliente manchi quando vengono prese importanti decisioni di marketing, vendita o servizio. Viene condotta poca o nessuna ricerca sui consumatori. Il management fa supposizioni su ciò che i clienti vogliono e/o fornisce una leadership visionaria per il mercato. Forse l'esempio più iconico di orientamento al prodotto è

Apple, la quale ha creato un'enorme offerta di prodotti che i clienti non sapevano di averne bisogno, ad esempio l'iPad, l'iPod o l'Apple Watch.

Le aziende *production-oriented* si concentrano sull'eccellenza operativa. Cercano di offrire ai clienti il miglior rapporto qualità/prezzo, tempo e/o sforzo. Di conseguenza, si sforzano di mantenere bassi i costi operativi e di sviluppare offerte e percorsi standardizzati verso il mercato. Complessità, personalizzazione e innovazione sono molto costose e poco attraenti per le aziende orientate alla produzione. Le imprese orientate alla produzione raramente sono First Mover, ma spesso rientrano nella categoria dei followers, ovvero non sono le prime società ad entrare sul mercato con una nuova offerta di prodotto.

Le aziende *sales-oriented* tendono ad investire notevolmente in pubblicità, vendita, pubbliche relazioni (PR) e promozione delle vendite, in modo tale che i clienti saranno persuasi ad acquistare. Molto spesso, un orientamento alle vendite segue un orientamento alla produzione. L'azienda produce prodotti a basso costo e poi è costretta a promuoverli pesantemente. Nei mercati in rapida crescita, tale approccio può promuovere una forte crescita delle quote di mercato e le consuete economie di scala. Queste ultime indicano la relazione presente tra l'aumento della scala di produzione e la diminuzione del costo unitario del prodotto; il costo unitario è dato dal costo totale diviso per la quantità prodotta.

Una società *customer* o *market oriented* condivide una serie di convinzioni sul mettere il cliente al primo posto. Raccoglie, diffonde e utilizza le informazioni dei consumatori per sviluppare proposte di migliore valore per i clienti. Un'azienda incentrata sul cliente è un'azienda di apprendimento che si adatta costantemente alle esigenze di questi ultimi e alle condizioni di concorrenza. È dimostrato che la centralità del cliente è fortemente correlata alle prestazioni aziendali.

1.7.2 CRM operativo

Il CRM operativo gestisce i processi aziendali rivolti ai clienti come il marketing, la vendita e i servizi, e attraverso le applicazioni software CRM cerca di automatizzarli al meglio.

1.7.2.1 Automazione del marketing

L'automazione del marketing consinte nell'applicare la tecnologia ai processi di marketing. I moduli di gestione delle campagne consentono agli esperti di marketing

di utilizzare i dati relativi ai clienti per sviluppare, eseguire e valutare comunicazioni e offerte mirate. La segmentazione dei clienti ai fini della campagna è possibile , in alcuni casi, a livello del singolo cliente, consentendo di elaborare comunicazioni univoche.
In ambienti multicanale, la gestione delle campagne è particolarmente impegnativa. L'integrazione delle strategie di comunicazione e offerta e la valutazione delle prestazioni, richiedono una notevole quantità di coordinamento tecnologico.
Il marketing basato su eventi, o trigger, è il termine usato per descrivere il processo rivolto a clienti in particolari momenti della giornata. Un evento può essere avviato in base ai comportamenti dei consumatori o alle condizioni contestuali e permette di attivare la comunicazione e l'offerta; una chiamata a un contact center è un esempio di evento avviato dal cliente. Quando ad esempio un consumatore con carta di credito chiama un contact center per richiedere informazioni sul tasso di interesse corrente, questo può essere considerato come un'indicazione che il cliente sta confrontando alternative e può passare a un altro fornitore. Questo evento può attivare un'offerta progettata per mantenere il cliente. Man mano che i consumatori condividono più dati con le aziende e la capacità dell'azienda di analizzare tali dati migliora, il marketing online diventa sempre più preciso e si verifica sempre più in tempo reale.

1.7.2.2 Automazione della forza vendita

L'automazione della forza vendita (SFA) è uno dei concetti fondamentali e principali quando si parla di CRM operativo. I sistemi SFA sono ora ampiamente adottati in ambienti business-to-business e sono visti come "un imperativo competitivo" e che offre "parità competitiva".

L’SFA applica la tecnologia alla gestione delle attività di vendita di un'azienda. Il processo di vendita può essere scomposto in una serie di fasi come la generazione di un lead (potenziale acquirente), l'identificazione delle esigenze, lo sviluppo di specifiche legate al prodotto o al servizio, la generazione e la presentazione di proposte, la gestione delle obiezioni e la chiusura della vendita. Il software SFA può essere configurato in modo da essere modellato sul processo di qualsiasi settore o organizzazione.
L'automazione delle attività di vendita è spesso legata agli sforzi per migliorare e standardizzare il processo di acquisto da parte del consumatore, ciò comporta l'implementazione di una metodologia ben precisa; le metodologie consentono ai

team e alla direzione di adottare una visualizzazione standardizzata del ciclo di vendita e un linguaggio comune per la discussione dei problemi relativi.

La gestione dei contatti consente agli utenti di gestire il loro programma di comunicazione con i clienti. I record digitali dei clienti contengono le cronologie dei contatti con questi ultimi. Le applicazioni di gestione dei contatti hanno spesso caratteristiche come la composizione automatica dei clienti, il calendario personale del venditore e le funzionalità di posta elettronica.
La generazione di offerte e proposte consente al venditore di automatizzare la produzione di prezzi e proposte per i clienti. L'agente immette dettagli quali ad esempio codici prodotto, volumi, nome del cliente e requisiti di consegna e il software genera automaticamente un'offerta a prezzi.
Le applicazioni di configurazione dei prodotti consentono automaticamente ai venditori, o agli stessi clienti, di progettare e valutare prodotti, servizi o soluzioni personalizzati. I configuratori sono utili quando il prodotto è particolarmente complesso, come le soluzioni IT.

1.7.2.3 Automazione dei servizi

L'automazione dei servizi comporta l'applicazione della tecnologia alle operazioni del servizio clienti, aiutando le aziende a gestire le loro operazioni di servizio, sia che vengano fornite tramite un call center, un contact center, il Web o direttamente faccia a faccia, con elevati livelli di efficienza, affidabilità ed efficacia.
Il software di automazione dei servizi consente alle aziende di gestire le comunicazioni in entrata e in uscita su tutti i canali. I fornitori di software sostengono che ciò consente agli utenti di diventare più efficienti ed efficaci, riducendo i costi di servizio, migliorando la qualità del servizio, aumentando la produttività, migliorando l'esperienza del cliente e aumentandone la soddisfazione.
L'automazione dei servizi varia in modo significativo a seconda del prodotto servito. Il primo punto di contatto per il servizio dei prodotti di consumo è di solito il punto vendita al dettaglio o un call center. Le persone che lavorano in questi punti di contatto spesso utilizzano strumenti di diagnostica online che aiutano a identificare e risolvere il problema. Un certo numero di tecnologie è comune nel servizio di automation. Il software di routing delle chiamate può essere ad esempio utilizzato per indirizzare le chiamate in ingresso al gestore più appropriato. Tecnologie come Interactive Voice Response (IVR) consentono ai clienti di interagire con i computer aziendali, ad esempio i clienti possono premere un determinato tasto dopo aver

ascoltato le istruzioni del menu tramite tastiera del telefono (tasto 1 per l'opzione A, tasto 2 per l'opzione B) o per voce.

1.7.3 CRM Analitico

Il CRM analitico, si occupa di catturare, archiviare, estrarre, elaborare ed interpretare i dati relativi ai clienti, per migliorare il valore sia del consumatore che dell'azienda.
Il CRM analitico si basa sulle informazioni relative ai clienti; i dati relativi ai clienti possono essere trovati nei repository a livello aziendale: dati di vendita (cronologia degli acquisti), dati finanziari (cronologia dei pagamenti, punteggio di credito), dati di marketing (risposta alla campagna, dati sui sistemi fedeltà) e dati di servizio. A questi dati interni possono essere aggiunti dati provenienti da fonti esterne: dati geo-demografici e di stile di vita provenienti da organizzazioni di business intelligence, ad esempio; si tratta in genere di set di dati strutturati contenuti in database relazionali. Un database relazionale è simile a un foglio di calcolo di Excel in cui tutti i dati in qualsiasi riga riguardano un determinato cliente e le colonne riportano una determinata variabile, ad esempio nome, codice postale e così via. Con l'applicazione di strumenti di data mining, ovvero l'insieme di tecniche e metodologie che hanno per oggetto l'estrazione di informazioni utili da grandi quantità di dati, attraverso metodi automatici o semi-automatici. Un'azienda può interrogare questi dati in modo da riuscire a fornire risposte a domande come: “Chi sono i nostri clienti più preziosi? Quali clienti hanno la maggiore propensione a passare ai concorrenti? Quali clienti sarebbero più propensi a rispondere a una particolare offerta?”
Il CRM Analitico è diventato una parte essenziale di molte implementazioni CRM. Infatti, il CRM operativo fatica a raggiungere la piena efficacia senza informazioni analitiche sui clienti. Ad esempio, la comprensione del valore del cliente o la propensione all'acquisto sono alla base di molte decisioni operative di CRM, quali:
A quali clienti ci rivolgiamo con un certo tipo di offerta? Qual è la priorità relativa dei clienti in attesa sulla linea e quale livello di servizio dovrebbe essere offerto? Dove devo concentrare il mio sforzo di vendita?
Dal punto di vista del cliente, il CRM analitico è in grado di fornire soluzioni tempestive e personalizzate ai problemi del cliente, migliorando così la soddisfazione del cliente.

1.7.4 CRM collaborativo

Il CRM collaborativo è composto dagli strumenti comunicativi, come ad esempio social network e telefoni cellulari, e serve a collegare la comunicazione tra azienda e

clienti e fornitori. Esso si interfaccia al CRM operativo e a quello analitico al fine di generare offerte personalizzate per ciascun segmento di clientela.

Oltre agli strumenti comunicativi classici quali e-mail, call center, sms, sito web dell'azienda esso si serve anche di particolari protocolli di comunicazione chiamati Electronic Data Interchanges (EDI) o ad esempio a web forum. L'obiettivo principale è quello di un raggiungimento di una elevata customer experience attraverso un insieme di strategie complesse che permettono di incrementare le relazioni con i propri consumatori. Tutto ciò avviene garantendo una comunicazione attraverso più canali comunicativi possibili (definita anche multicanale), in modo da riuscire anche ad individuare la soluzione preferita del cliente.

I social media hanno notevolmente aumentato i rischi che i reclami dei consumatori rimangano senza risposta. L'impegno in tempo reale nella conversazione sociale consente alle aziende di intervenire immediatamente e risolvere un problema, monitorare e rispondere attraverso i diversi contenuti dei social media. Tuttavia, altri partecipanti alla conversazione, ad esempio altri utenti del social network, potrebbero essere in grado di contribuire alla risoluzione del problema di un consumatore, attraverso il cosiddetto servizio clienti crowd-sourced.[5]

1.8 Il CRM nel futuro

Come spiegato nel capitolo precedente, un CRM multicanale e compatibile con tutti i dispositivi di comunicazione più comuni è destinato ad affermarsi con il tempo e l'uso di una vasta gamma di canali per interfacciarsi con l'utente permette di soddisfarne le preferenze comunicative. È essenziale, inoltre, che il software CRM sia compatibile con tutti i dispositivi che il cliente usa quotidianamente, per permettere una fruizione quanto più flessibile; sono sempre più indispensabili applicazioni su dispositivi mobili (smartphone, tablet), poichè permettono al team di vendita di immagazzinare i dati del cliente, che potranno poi essere consultati e gestiti direttamente su cloud; tutto ciò permette di essere aggiornati in tempo reale sui dati riguardanti la cronologia delle transazioni, i contratti e il fatturato su uno specifico cliente in qualsiasi momento, senza dover attendere la consultazione di un computer.

Tra le opportunità più importanti del prossimo futuro per lo sviluppo delle imprese vi è sicuramente il fenomeno dell'IoT (Internet Of Things), prima di tutto tramite il

[5] Articolo: Il CRM collaborativo Sito: http://pivotal.it/il-crm-collaborativo/

potenziamento degli strumenti analitici, e in seconda istanza rendendo interoperabili CRM e nuove tecnologie. L'IoT permette infatti di installare dispositivi interconnessi su un'ampia gamma di prodotti, consentendo l'accesso a dati in tempo reale sull'uso di tali prodotti. L'IoT offre inoltre l'opportunità di individuare, e talvolta anche di risolvere, più facilmente eventuali problemi o malfunzionamenti nei prodotti, permettendo di intervenire tempestivamente e riducendo enormemente i costi di manutenzione o supporto, sia per l'azienda che per il cliente. Un'ulteriore evoluzione potrà essere costituita dal Machine Learning, che, grazie all'uso di metodi matematico-computazionali, consentirà sempre più a pc e altri dispositivi di apprendere informazioni direttamente dai dati.

Infine, nei prossimi anni, le società e nello specifico i software, dovranno poter interagire in maniera sempre più regolare con i big data; con questo termine si individuano la grande mole di dati che una azienda deve analizzare e gli strumenti utilizzati per poterli studiare e controllare.

I dati provenienti dai social e dai big data sono analizzati in tempo reale e in maniera "intelligente", fornendo evidenti vantaggi:

- Offerte Customer Adaptive: gli acquisti vengono storicizzati all'interno del CRM e i prezzi sono contemporaneamente ridefiniti in base al comportamento del consumatore rilevato;
- Pubblicità perfettamente mirate: le preferenze di acquisto dei clienti, registrati dai dispositivi e successivamente immagazzinate nel CRM sono utilizzate dal settore marketing per personalizzare i contenuti dei messaggi pubblicitari, in modo da renderli perfettamente aderenti al singolo cliente;
- Servizio Clienti previsionale: le aziende garantiscono un servizio che sia in grado di "anticipare" le richieste del cliente, tramite sistema di tracciamento dei dispositivi su CRM.

L'utilizzo dei big data d'altro canto genera principalmente due problematiche:

Dal punto di vista della varietà del dato, circa il 90% dei dati sono di tipo non strutturato, ovvero non sono contenuti in un database e quindi non sono immediatamente fruibili (e-mail, PDF, audio, immagini, ecc);

In secondo luogo, per il volume ingente di dati sensibili sorgono complesse problematiche di tipo etico: è infatti da discutere dove si debba fermare l'acquisizione

dei dati del cliente per non avere implicazioni a livello giuridico e non violare la privacy del cliente stesso. [6]

1.9 Influenze reciproche tra KPI e CRM

Prima di iniziare a studiare nello specifico il caso di studio è necessario analizzare le modalità di influenza reciproca tra indicatore e CRM. È evidente dai capitoli precedenti che i due argomenti sono strettamente collegati. Ovviamente le osservazioni che emergono più facilmente sono i miglioramenti che un software di alto livello può portare agli indicatori. Ad esempio, grazie ad alcuni strumenti descritti nel paragrafo 1.7.2 è possibile migliorare nel tempo i KPI aziendali. Ma non solo, grazie a strumenti sempre più complessi è possibile monitorare attraverso report dettagliati e immediati determinate prestazioni che non era possibile calcolare senza l'utilizzo di un software. Allo stesso tempo è possibile migliorare la configurazione del CRM in base agli obiettivi di partenza dell'azienda e quindi ai KPI formulati per monitorare tali prestazioni.

Questo argomento verrà ripreso nell'ultimo capitolo legato alla discussione degli obiettivi prefissati, in modo da vedere effettivamente se nello studio specifico il cambiamento del software ha portato dei benefici negli indicatori aziendali.

[6] *Mauceri R, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Tesi Politecnico di Torino, 2018*

2 Caso di studio

L'obiettivo dello studio è quello di andare ad analizzare l'impatto dei software CRM nella definizione dei KPI aziendali e nei risultati di quest'ultimi all'interno di una azienda del settore del fleet management. Per fare ciò si analizzerà prima il contesto aziendale per poi successivamente introdurre una analisi in termini di software CRM confrontando le principali caratteristiche dei due software. Infine, si analizzerà come l'upgrade ad un CRM considerato più avanzato possa portare ad un miglioramento nel livello degli indicatori di prestazione presenti.

2.1 Contesto aziendale: Axodel Italia s.r.l (Gruppo KUANTIC)

Fondata nel 2013, Axodel è specializzata nella commercializzazione di soluzioni telematiche di bordo applicate alle flotte di veicoli aziendali.

La sede principale è in Francia e sono presenti filiali operative in Spagna, Germania, UK e Benelux, Brasile e Messico; Axodel Italia invece apre nel dicembre 2017, all'interno del polo tecnologico torinese, Environment Park.

Axodel è la filiale operativa e commerciale del gruppo KUANTIC, il quale è stato fondato nel 2003 ed è uno dei principali attori del Machine to Machine (M2M) ovvero tecnologie ed applicazioni di telemetria e telematica, che utilizzando le reti wireless europee, fornisce soluzioni complete che coprono tutti i componenti di un progetto M2M: la progettazione di scatole GSM / GPS, l'offerta di abbonamenti M2M, il monitoraggio e la manutenzione della flotta, il supporto nello studio e nelle fasi di prototipazione dei progetti M2M.

La sua forza finanziaria e la competenza tecnica hanno permesso al gruppo KUANTIC di acquisire importanti referenze grazie a clienti chiave come il Gruppo Peugeot, Citröen, DS (Gruppo PSA), Worldline (Atos), Continental, Konica-Minolta, Air Liquide, con progetti studiati per le loro soluzioni M2M.

2.2 La componente hardware: i prodotti DYNATIC

KUANTIC gioca un ruolo fondamentale per quanto riguarda la progettazione e lo sviluppo dei componenti hardware. Essa si è occupata di sviluppare una tecnologia, chiamata DYNATIC profondamente rivoluzionaria, la quale ha richiamato l'attenzione dei principali brand di automobili ed ha portato alla nascita di una partnership con diverse compagnie di auto mondiali. Grazie a questo accordo KUANTIC ha ottenuto l'accesso alle librerie CAN (Controller Area Network) delle suddette società di autoveicoli. Il sistema CAN-Bus è uno standard molto diffuso nel settore automotive: si tratta di un vero e proprio protocollo di comunicazione dei dati

scambiati all'interno della rete di dispositivi del veicolo. È importante evidenziare che l'accesso alle librerie CAN può verificarsi solamente attraverso una partnership con la casa costruttrice, questo rappresenta un enorme vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza che può ottenere i dati solo attraverso dispositivi esterni che garantiscono una precisione nettamente inferiore.

KUANTIC per cercare di superare il problema dei dispositivi che non presentano un hardware integrato ha sviluppato e prodotto una serie di dispositivi denominati GP-8000 i quali presentano caratteristiche molto simili sia a livello visivo, come si può notare dalla figura 2, sia a livello di caratteristiche, quest'ultime raccolte nella tabella 1.

Figura 2 Hardware telematico primo montaggio/hardware Kuantic compatibile

Sostanzialmente Axodel permette l'utilizzo del proprio software attraverso l'implementazione di diversi hardware che possono essere racchiusi in tre casi diversi:

1) L'autovettura possiede la scatola telematica installata direttamente durante il primo montaggio dai costruttori stessi su alcuni dei loro modelli come ad esempio la BTA su Citröen, DS e Peugeot o la RTU su Renault.
2) L'autovettura non possiede la scatola telematica installata direttamente ma il veicolo ha la possibilità di avere come accessorio omologato una scatola GP 8000.
3) L'autovettura acquista after market un modello di scatola GP 8000 S.

Solo nel terzo caso i dati non provengono direttamente dal computer di bordo del veicolo, ma l'affidabilità, nonostante la soluzione after market, rimane comunque

altissima. Infatti, l'hardware utilizza strumenti quali accelerometro, giroscopio, trasmettitore BLE (Bluetooth low energy) ed una Sim integrata per il segnale GSM per permettere all'impresa di fornire i servizi di gestione della flotta.

ALIMENTAZIONE	Da 7 a 27 volt DC e batteria di riserva
CONSUMO MEDIO (A 12V)	Standby : < 5mA Attiva: tra 15 e 350 mA
CONNETTORI	1 Micro-Fit automotive + 12V/24V Permanent Filo di rilevamento chiave (+ 12V/24V) Masse: 1 OBD CAN BUS 1 ausiliario CAN BUS 3 ingressi digitali e 4 uscite digitali 2 RS232
ANTENNE	Antenna GSM integrata Antenna GPS integrata
TEMPERATURA OPERATIVA	– 40° C + 85 ° C
SIM	Integrata
MECCANICA	Dimensioni: 68 mm x 149 mm x 19 mm (larghezza x lunghezza x spessore) Peso: 132 g
RICEVITORE GPS	QUECTEL L80 (GPS+GLONASS) GPS : L1 1575.42MHz C/A Code GLONASS : L1 1598.0625~1605.375MHz C/A Code Precisione : 2.5m (GPS) e 4m (GLONASS) Acquisizione del segnale Cold start: 27 seconds Hot start: < 1 second

MODEM GSM	QUECTEL UG95-E GSM Dual-band: 900/1800MHz UMTS Dual-band: 900/2100MHz Dati di trasmissione: HSDPA categoria 8: Max 7.2Mbps HSUPA categoria 6: Max 5.76Mbps UMTS: Max 384kbps (DL)/Max 384kbps (UL) EDGE: Max 236.8kbps (solo DL) GPRS: Max 85.6kbps (DL)/Max 85.6kbps (UL) CSD: 14.4kbps Potenza di trasmissione: Class 4 (33dBm±2dB) per EGSM900 Class 1 (30dBm±2dB) per DCS1800 Class 3 (24dBm+1.7/-3.7dB) per UMTS 850/900/1900/2100 GPRS: Supporto GPRS multi-slot classe 12 Schema di codifica:CS-1, CS-2, CS-3 and CS-4 EDGE: Supporto EDGE multi-slot classe 12 Supporto GMSK e 8-PSK per differenti MCS Schema di codifica: MCS 1-9 CSD: velocità di trasmissione CSD: 14.4kbps Supporto ai servizi integrativi non strutturati Dati (USSD)
ULTERIORI COMPONENTI	Accelerometro. Giroscopio. Trasmettitore Bluetooth low energy (BLE).

Tabella 1 scheda tecnica GP 8000 (www.axodel.it)

Oltre alle scatole DYNATIK di KUANTIC è possibile associare una serie di optional studiati per arricchire, con servizi mirati, il pacchetto offerto e venire incontro ad esigenze specifiche o peculiari di determinati parchi mezzi.
Ad esempio, il *Driver ID* che permette di identificare l'autista del veicolo grazie al contatto tra la chiave Dallas o il *badge RFID* e il lettore installato sul mezzo.

Oppure il *pulsante della privacy* che permette ad una azienda che fornisce i mezzi aziendali ai loro dipendenti di poter selezionare la modalità "vita privata" durante le pause o alla fine della giornata lavorativa, in modo da poter rispettare la privacy impedendo il rintracciamento del veicolo.
Il *sensore di temperatura* invece, consente al Fleet Manager di essere avvisato in tempo reale di eventuali variazioni anomale della temperatura di una cabina refrigerata.

2.3 La componente servizio: la piattaforma Axofleet

Grazie alla componente hardware fornita da KUANTIC, Axodel Italia permette attraverso la propria piattaforma denominata Axofleet (la schermata iniziale presente in figura 3) diverse funzioni che possono essere racchiuse in quattro macro categorie:

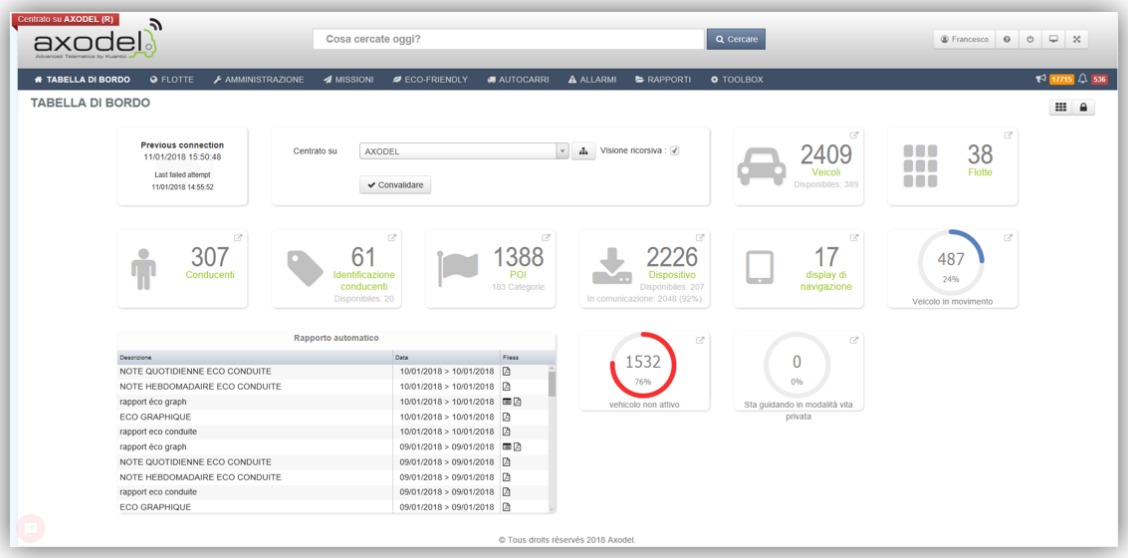


Figura 3 Homepage Axofleet

2.3.1 Monitoraggio del Veicolo

Nella categoria del monitoraggio del veicolo si può osservare in tempo reale tutti i dati catturati dal computer di bordo e dalle componenti interne dell'hardware descritte nel capitolo 2.2, come ad esempio il chilometraggio presente sull'odometro, le ore di utilizzo del veicolo, la geolocalizzazione, il livello di carburante, la temperatura rilevata attraverso dei sensori, lo stato di manutenzione del veicolo ed infine il geofencing. Quest'ultimo permette di creare dei perimetri virtuali all'interno di una mappa e di ricevere notifiche di ingresso e uscita dal punto di interesse (POI). (figura 4) Tutti i seguenti dati sono completamente configurabili tramite l'aggiunta di trigger all'interno della piattaforma Axofleet.

Figura 4 Esempio di Geofencing

2.3.2 Consolidamento dei Dati

Nella seconda categoria rientra l'insieme della reportistica legata al consolidamento dei dati. La piattaforma permette sia la consultazione tramite il portale online di innumerevoli report ma anche la ricezione tramite e-mail con cadenza periodica automatizzata o il download nei classici formati Excel e PDF.

All'interno della sezione denominata "report" è possibile settare il livello di dettaglio per quanto riguarda tutte le tipologie previste dal programma. Le categorie di report sono molteplici, le più importanti sono:

- Fermo veicolo, che include tutte le soste prolungate con dettaglio sullo stato On/Off del motore.
- Eco-guida, che riporta tutti i dettagli sul comportamento di guida del guidatore (frenate e accelerate brusche, accelerate brusche a motore freddo, superamento limiti di velocità).
- Allarmi del veicolo, che include tutti gli allarmi presenti nel computer di bordo attraverso trigger personalizzabili (livello batteria, livello pressione gomme, ecc).

In tutte le seguenti categorie di report è possibile segmentare ulteriormente anche in base a specifiche flotte, nel caso ve ne siano più di una, oppure in base al dettaglio di classe di guidatori, per area geografica, per periodo di tempo e molto altro.

In figura 5 viene riportato un esempio di un report presente sulla piattaforma di Axodel Italia.

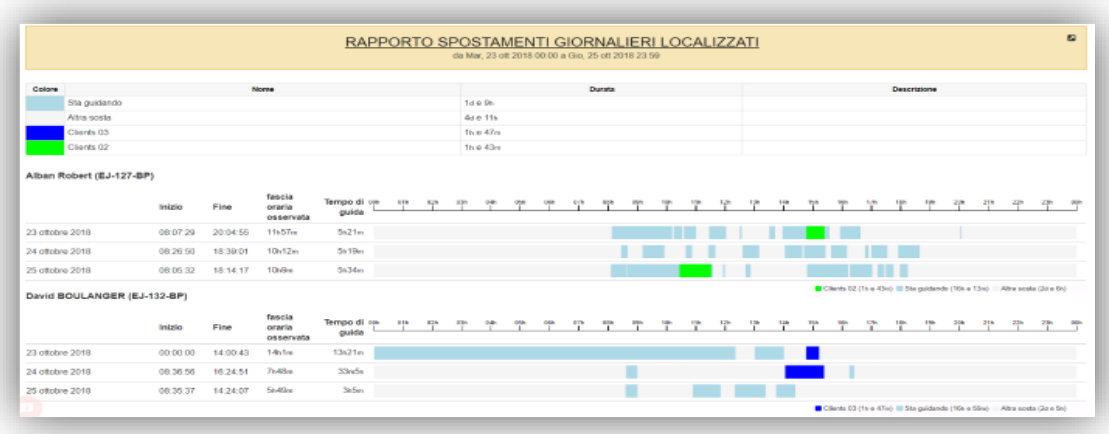


Figura 5 Esempio di report di Axofleet

2.3.3 Supporto Decisionale

Nella terza categoria sono indicate tutte le funzionalità che permettono al fleet manager di prendere al meglio le decisioni operative. Esempi pratici possono essere l'assegnazione di un particolare veicolo ad un determinato guidatore in base alla distanza tra entrambi; per fare ciò si calcola la distanza tra i differenti veicoli e i vari punti di interesse identificando il percorso più breve per ogni auto disponibile attraverso la geolocalizzazione.

Altri esempi importanti sono:

- Informazioni su guasti e malfunzionamenti
- Riprogrammazione tragitti
- Informazioni su ritardi di consegna / arrivo

2.3.4 Driver

Nell'ultima categoria rientrano le funzionalità di valutazione del guidatore con particolare riferimento all'Eco Guida. Si possono monitorare tutti i dettagli sui tragitti effettuati e sul comportamento di guida, ed in automatico la piattaforma assegna un punteggio ad ogni guidatore (figura 6). Il tutto può avvenire solo se il veicolo è assegnato ad un singolo guidatore oppure se il guidatore si identifica tramite lo smartphone o l'accesso con la chiave Dallas.

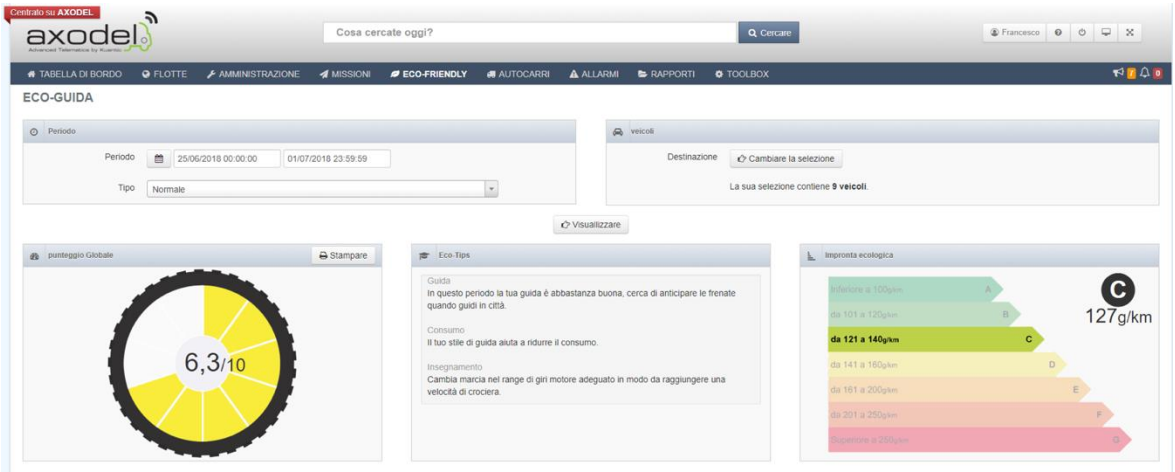


Figura 6 Esempio di Eco-Guida

2.4 Perché scegliere un servizio di gestione della flotta

2.4.1 Risparmio dei costi: il Total Cost of Ownership

Il TOTAL COST OF OWNERSHIP (TCO) è un parametro d'analisi fondamentale per il gestore della flotta. Esso è dato dalla somma tra il costo d'uso previsto dalla vettura (TCO della vettura), il costo del consumo, interventi, rimborsi assicurativi (TCO del conducente) e il costo legato alla gestione della flotta e ad eventuali imprevisti (TCO della flotta). All'interno della figura 7 è possibile vedere un riassunto con le percentuali indicative delle voci di costo appena menzionate.

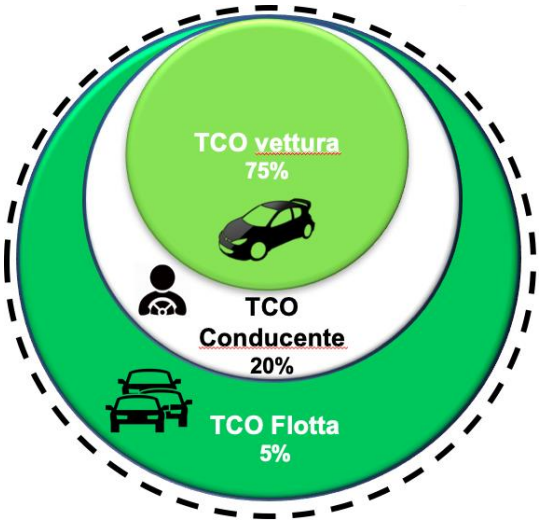


Figura 7 Total Cost of Ownership

Grazie ad un servizio come Axodel e alla sua piattaforma è possibile ridurre il TCO di ogni vettura e di conseguenza il TCO totale.

2.4.2 Servizi aggiuntivi

2.4.2.1 Remote Immo

Il servizio Remote Immo permette di inibire l'avvio dei veicoli in remoto. Qualunque sia la ragione come un furto del veicolo, uso durante un periodo non autorizzato, comportamenti pericolosi, il servizio consente il blocco del veicolo in remoto da parte del Fleet Manager.

2.4.2.2 Driver Immo

Come anticipato nel paragrafo 2.2 il servizio Driver Immo permette di evitare un uso improprio del veicolo. L'identificazione del conducente tramite badge è un passaggio obbligatorio per avviare il motore. Qualunque sia la ragione (antifurto, tracciamento cronologico, controllo degli abusi), questa opzione permette di identificare in tempo reale chi è il conducente del veicolo.

2.4.2.3 Il pool Picking

L'opzione Pool Picking è un sistema di car sharing in "versione leggera" ovvero senza la necessità di prenotazione. L'autista ha bisogno del suo badge per accedere, sbloccare / bloccare le porte e avviare il motore. La chiave rimane nascosta in macchina, dotata di un immobilizer aggiuntivo. L'accesso avviene con il badge. Unico prerequisito per poter usufruire del servizio: definire a priori l'elenco dei badge autorizzati.

2.4.2.4 Car Sharing

L'opzione Car Sharing da la possibilità a diversi conducenti di utilizzare lo stesso veicolo tramite prenotazione attraverso una piattaforma di booking riducendo così il numero di veicoli operativi.
Questo servizio ottimizza la dimensione di un qualsiasi tipo di flotta e permette un'agevole condivisione dei veicoli da parte dei guidatori autorizzati.

2.4.2.5 Car Pooling

Il Car Pooling è una piattaforma interna all'azienda dove i guidatori possono prenotare il veicolo per un determinato periodo, in modo da ottenere vantaggi non indifferenti come la riduzione della numerosità della flotta a disposizione.[7]

[7] Sito principale di Axodel Italia: www.axodel.com

2.5 Struttura organizzativa

Come già detto nel capitolo 2.1 la società Axodel opera solo la commercializzazione della piattaforma Axofleet oltre che dell'hardware fornito da Kuantic. Nella figura 8 è rappresentato uno schema raffigurante i livelli organizzativi principali.

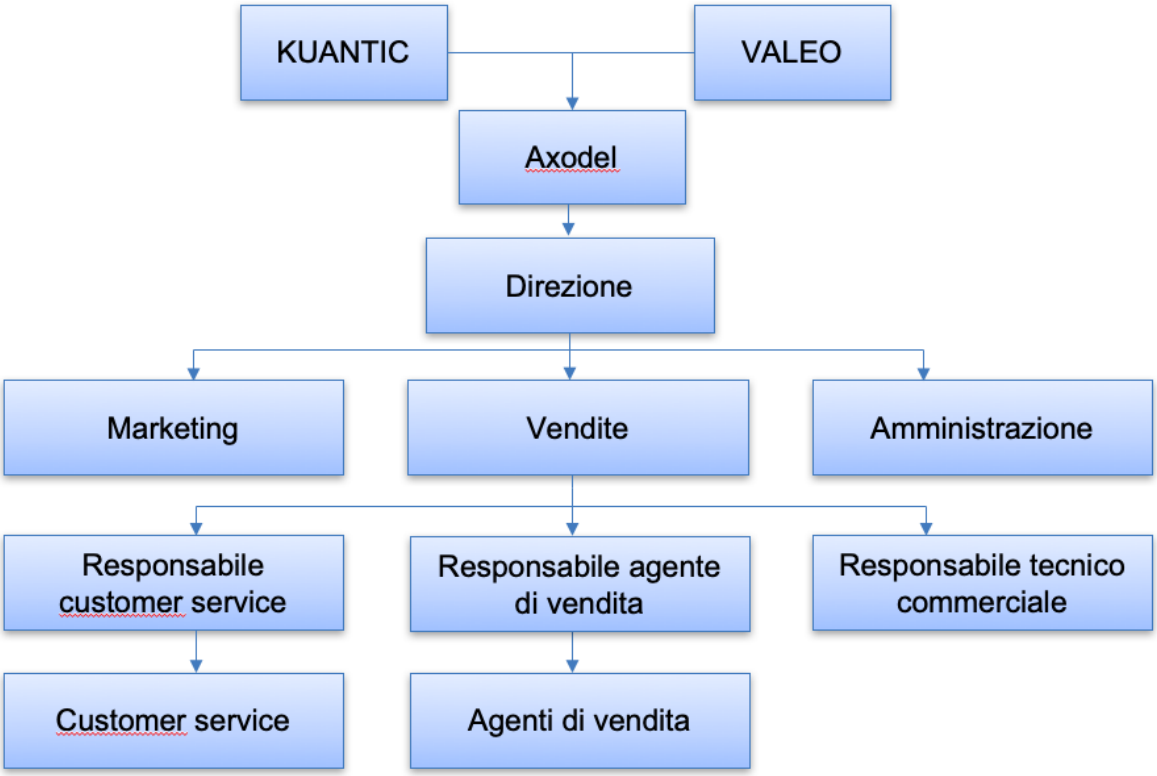


Figura 8 Livelli organizzativi in Axodel Italia

La direzione è ovviamente il livello più alto dell'azienda e si dedica all'allineamento con la casa madre francese e con tutti i partner automobilistici per avere una migliore coordinazione. Questi scambi di informazione vengono effettuati attreverso meeting, sia in videoconferenza che di persona, e-mail e un resoconto mensile dei dati di conversione dei vari canali di vendita.

Al secondo livello sono presenti tre diverse funzioni:

- Vendite
- Marketing
- Amministrazione

La funzione vendite comprende tre diverse figure di pari importanza: il responsabile tecnico-commerciale che si occupa di tutte le mansioni di supporto tecnico definite ì di secondo livello ovvero le attività più complesse e che quindi non possono essere

affrontate dal Customer Service; il responsabile del Customer Service che si occupa di coordinare e supportare l'intero team ed infine il responsabile degli agenti di vendita, il quale controlla il lavoro effettuato dagli agenti collegandolo al lavoro svolto di partenza dal Customer Service. La funzione di marketing è affidata a consulenti esterni che periodicamente forniscono il loro sostegno interfacciandosi con la direzione e il responsabile del customer service, mentre la funzione amministrativa è svolta, come per la funzione vendite, in azienda dal personale qualificato. Al terzo livello vi sono un team di agenti sparpagliati su tutto il territorio italiano con determinate zone di appartenenza ed un gruppo di persone dedicato al customer care e contact center.[8]

2.6 Il CRM all'interno di Axodel: Hubspot

Hubspot è il Software CRM di partenza del caso di studio. A differenza della maggior parte dei software CRM presenti sul mercato, Hubspot offre la possibilità di iscriversi gratuitamente e per un periodo di tempo illimitato al suo servizio offrendo numerosi tools, successivamente integrabili con i vari piani delle versioni a pagamento. Nella figura 9 sono indicate le funzioni offerte nella versione free per i quattro rami dell'applicazione; quella che può essere identificata come di CRM puro, quella legata alle vendite, quella dei servizi e quella del marketing.

Figura 9 Funzioni gratuite Hubspot (www.Hubspot.com)

[8] *Caniglia S, Studio delle problematiche di Qualità nei Product Service System: un'applicazione nel settore della gestione delle flotte di autoveicoli, Tesi Politecnico di Torino, 2019*

In un'azienda commerciale il processo più importante ovviamente è quello relativo all'acquisizione e alla fidelizzazione di un cliente. Nel caso specifico dell'impresa Axodel Italia, il funzionamento di tale processo parte dall'acquisizione del contatto, attraverso molteplici fonti. Una volta ottenuto il contatto del proprietario del veicolo si verifica se il Vehicle Identification Number (VIN) del veicolo, un numero alfanumerico di 17 cifre che identifica in maniera univoca il telaio, sia già presente o meno nel database della piattaforma CRM ed in entrambi i casi la scheda contatto viene inserita o aggiornata attraverso il contact management.

Attraverso il CRM la forza vendita del contact center gestisce i profili sia per i primi contatti, ovvero gli utenti che ancora non hanno ricevuto una prima chiamata conoscitiva, che per gli acquisti ripetuti, dunque chi ha già ricevuto la chiamata conoscitiva ed ha acquistato ulteriori mezzi o si trova in una fase della trattativa più avanzata. Durante la chiamata si ricercano le informazioni aggiuntive sul profilo nel CRM e si valuta, nel caso di interesse da parte del potenziale cliente, una proposta telefonica o un'eventuale visita da parte degli agenti di vendita in base a variabili prestabilite come ad esempio il numero di veicoli posseduti. Una volta terminata la trattativa, sia in caso di esito positivo che negativo, viene tutto registrato sul software aziendale andando ad aggiornare i vari campi di interesse. Allo stesso modo il CRM viene utilizzato dai venditori per poter aggiornare eventuali incontri ottenuti o opportunità create, mentre il responsabile del Customer service si occuperà anche di una funzione molto importante che è quella dell'importazione dei dati. Tutte queste funzioni effettuate sul CRM verranno spiegate nel dettaglio nei prossimi capitoli ma è possibile vederne uno schema in figura 10.

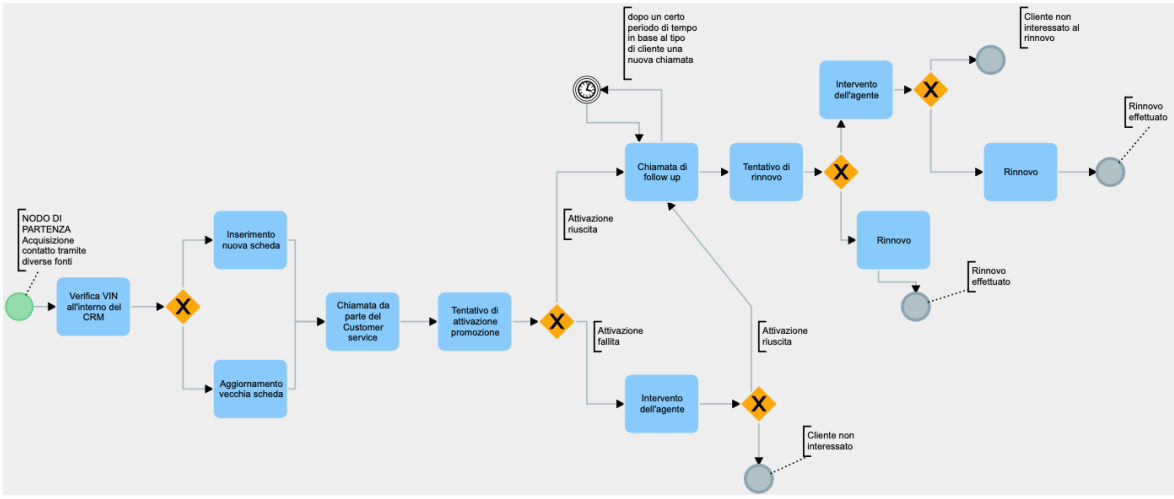


Figura 10 Schema processi Axodel

2.6.1 Contact management

Hubspot, come la maggior parte delle applicazioni di questo genere punta notevolmente su una interfaccia di sistema fortemente user-friendly; la schermata principale è dedicata al Contact Management dal quale è possibile gestire o creare l'anagrafica dei clienti e delle aziende presenti nel database come visibile in figura 11.

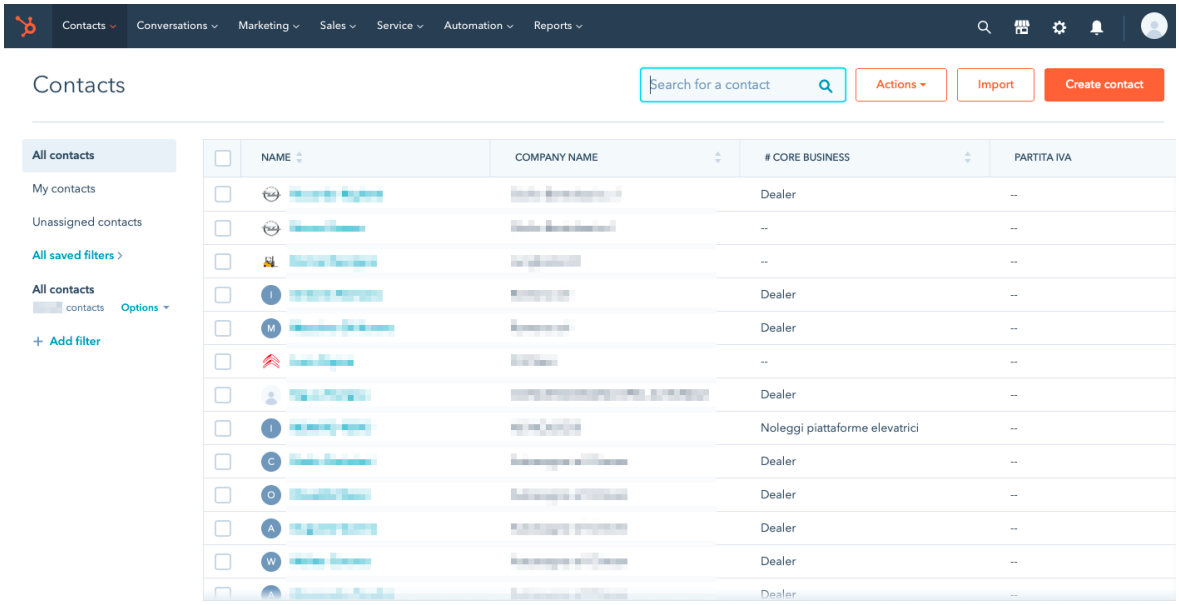


Figura 11 Homepage Hubspot

Nella barra superiore fissa sono presenti tutti i differenti moduli free e a pagamento del sistema in modo da poter passare velocemente da una sezione all'altra.

Per quanto riguarda la creazione di anagrafiche all'interno del database esistono una serie di campi già preimpostati di default, ma l'utente ha la possibilità di crearne dei nuovi che potranno essere arricchiti con informazioni di diverso formato:

- Testo
- Numerico: con diverse sottocategorie come ad esempio le percentuali o la valuta in euro.
- Data: con la possibilità di scegliere direttamente da un popup a forma di calendario
- E-mail
- Sito web

- Scelta multipla: con la possibilità a seconda del tipo di campo di poter scegliere una o più opzioni create precedentemente.
- Utente: è possibile anche creare campi che permettano di selezionare un utente presente nel sistema i Hubspot.

2.6.2 Activity

È possibile aggiungere una qualsiasi attività all'interno di una scheda del database. Questa è una funzione utilizzata quotidianamente dal Customer Service all'interno del CRM. Se infatti successivamente ad una chiamata o a una e-mail ricevuta si volessero appuntare queste informazioni che non possono essere racchiuse in un determinato campo, la "log activity" come viene definita in azienda è il campo ideale da utilizzare in modo da andare a creare uno storico delle ultime informazioni scambiate con il cliente. In figura 12 ne viene mostrato un esempio preso dal sito di Hubspot. Come si può notare si può inserire oltre al proprio nominativo la data di inserimento con allegata una breve descrizione.

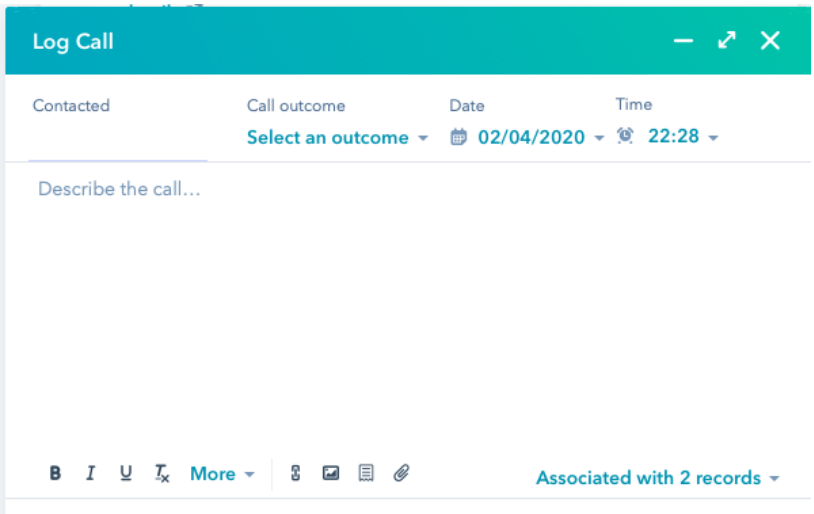


Figura 12 Log Activity Hubspot

2.6.3 Tasks

All'interno del software CRM è possibile creare e assegnare a se stessi o ad un altro utente del sistema una serie di compiti. Il compito si contraddistingue dalla activity dalla presenza di una data specifica di scadenza e da una serie di informazioni che vanno a spiegare nel dettaglio le richieste del compito in questione come si può vedere dalla figura 13. Successivamente è possibile essere avvisati della scadenza del task tramite un sistema di notifiche o con la possibilità di ricevere una e-mail come reminder.

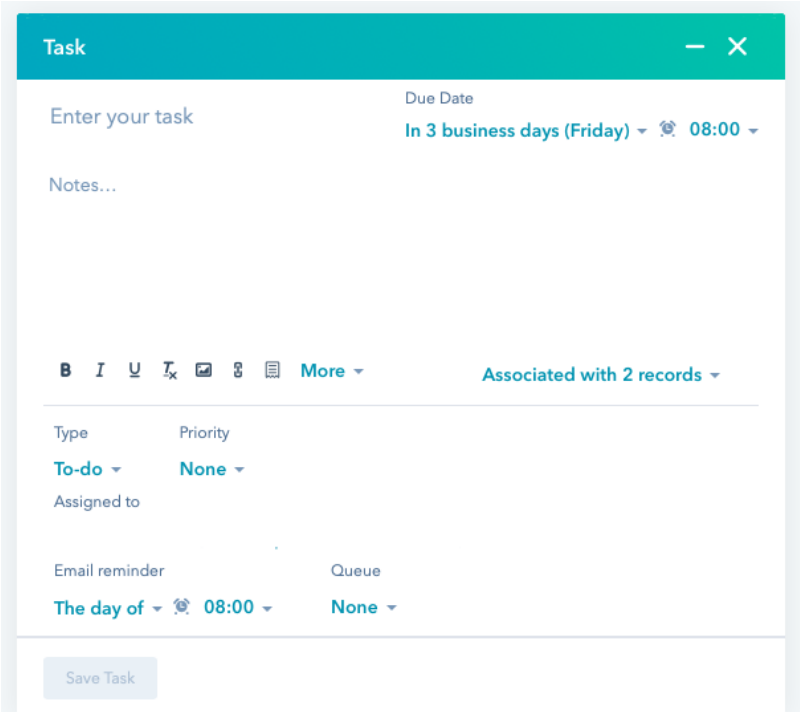


Figura 13 Task Hubspot

2.6.4 Import ed export

Il database di Hubspot può essere incrementato, direttamente dall'interno del sistema, attraverso il sistema di creazione di nuovi record oppure attraverso la funzione di importazione massiva di dati. Quest'ultima funzione avviene tramite il caricamento di un file di estensione .csv (Comma Separated Values). Ogni riga di testo di un file .csv corrisponde a una riga/record da importare sul software, mentre le colonne dei differenti campi delle anagrafiche, vengono identificate all'interno del file di testo tramite i "separatori" ovvero degli elementi che indicano l'inizio e la fine di una determinata colonna e ne delimitano il contenuto. Successivamente sarà possibile matchare ogni colonna del file .csv con le colonne del database di Hubspot. Al termine del processo di importazione è possibile ricevere un feedback contenente il numero degli eventuali errori, solitamente dovuta ad una formattazione errata del file di partenza o della incompatibilità di un particolare campo con il suo corrispettivo dentro il CRM. Un esempio può essere un campo di tipo stringa che viene importato in un campo in formato data e che quindi dovrebbe essere nel classico formato DD/MM/YYYY.

Oltre alla possibilità di caricare nuovi record, anche massivamente, è possibile compiere il processo inverso, ovvero quello di esportazione.
Prima di esportare è possibile selezionare le colonne di cui si ha interesse e successivamente applicare una serie di filtri al database in modo da selezionarne soltanto la o le categorie di informazioni che risultano compatibili con il tipo di ricerca di cui si ha bisogno.
I filtri possono essere di diversa complessità; selezionando un campo di tipo testo del database è possibile fare una ricerca secondo 4 diverse tipologie di opzioni:

- Contiene esattamente: nel caso in cui si voglia selezionare un insieme di record in cui all'interno di quel campo si trovi anche quella parola. Un esempio può essere una ricerca per trovare tutte le persone che hanno il cognome che inizia per PRE.
- Non contiene esattamente: si tratta dell'opposto del precedente filtro. Se si scrivesse blu all'interno di un campo chiamato "colore" escluderei tutti i record che hanno scritto "blu" all'interno.
- è conosciuto/è sconosciuto: in modo tale da scremare la selezione andando a verificare se un determinato campo di cui si vuole avere le informazioni sia riempito oppure sia vuoto.

Per i campi di tipo numerico invece la filtrazione può assumere altre tipologie come: "è uguale a" oppure "è in mezzo a", "è dopo a", "è prima di" "è conosciuto/è sconosciuto".

Infine, non resta che selezionare il tipo di file che si vuole estrarre tra le tipologie proposte ovvero .csv, .xls, .xlsx; questi ultimi due sono formati di Microsoft Excel, il primo introdotto dalla versione del 1997 a quella del 2003 mentre la seconda a partire dalla versione del 2007.

2.7 Il passaggio ad un nuovo CRM. VTE

Come detto in precedenza, Axodel Italia nasce nel 2017 e dopo due anni i risultati ottenuti hanno spinto l'azienda ad attuare diversi investimenti tra cui l'introduzione di un nuovo software CRM chiamato VTE Next. Il nuovo software nella versione completa introduce diverse migliorie che verranno analizzate in seguito.

Il passaggio, data la complessità, è stato strutturato in 3 fasi diverse. La prima fase, iniziata a dicembre 2019 è stata lo studio del nuovo CRM, in modo da capire affinità e diversità rispetto al precedente software e relativo settaggio iniziale, la seconda fase

invece è legata al trasferimento delle informazioni da un software all'altro, ed infine la 3 fase iniziata a febbraio 2020 con l'utilizzo del nuovo software da parte degli utenti in modo da ricevere feedback e correggere bug e introdurre eventuali modifiche e miglioramenti.

2.7.1 Fase 1: scoprire il nuovo CRM

VTE Next è il secondo software CRM del caso di studio e si tratta di un fork di Tiger, uno dei principali CRM in commercio, ovvero un progetto software che parte dal codice sorgente di un'opera già esistente.

A differenza di Hubspot non presenta una versione gratuita, ma tre diverse versioni:

1. la versione CLOUD Edition, la quale consigliata a tutte le organizzazioni che gestiscono clienti e desiderano utilizzare l'applicativo immediatamente, delegando la manutenzione dell'applicazione e preoccupandosi solamente dello sviluppo e dell'utilizzo dei processi. La formula di tariffazione è basata su un costo mensile per singolo utente. Tale soluzione consente di aumentare o diminuire a piacere il numero di utenti su base mensile.
   È ideale nelle realtà in cui gli utenti CRM utilizzano quotidianamente l'applicativo;
2. oppure la versione MACCHINA VIRTUALE DEDICATA, ideale per chi propone l'utilizzo del CRM anche alle reti di vendita quali distributori, partner, reseller.
   Il costo non è legato al numero di utenti ma all'utilizzo effettivo dell'applicativo.
   La formula di tariffazione è mensile con un prezzo fisso e utenti illimitati. Questa formula consente di personalizzare il servizio in base al numero medio di utenti connessi aumentando le risorse in base ai reali carichi di lavoro;
3. infine la versione ON PREMISE ONE SHOT, la quale si rivolge a tutte le organizzazioni che vogliono installare al proprio interno l'applicazione. Il servizio offre supporto e assistenza con modalità di accesso da remoto. La formula di tariffazione consiste in un canone iniziale di startup e un costo annuale di rinnovo non vincolante dal terzo anno in poi.
   È ideale per chi vuole installare l'applicazione nel proprio ambiente e vuole essere libero di utilizzare l'applicazione anche senza supporto a partire dal terzo anno.

In figura 14 è indicata la tipica schermata di VTE, in cui è possibile addentrarsi all'interno della lista di record a disposizione. Nei successivi paragrafi verranno spiegati nel dettaglio le principali innovazioni

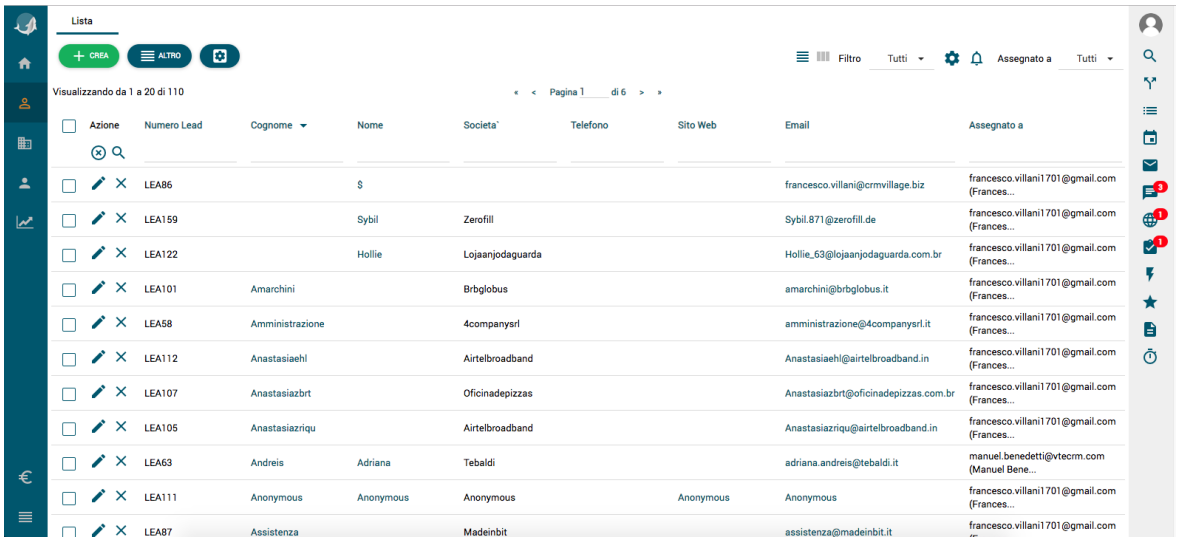


Figura 14 Schermata VTE

2.7.1.1 Moduli

VTE next introduce diverse novità, a partire dal layout iniziale, meno user-friendly rispetto ad hubspot e che mostra subito la sua filosofia di base: l'utilizzo di moduli (figura 15).

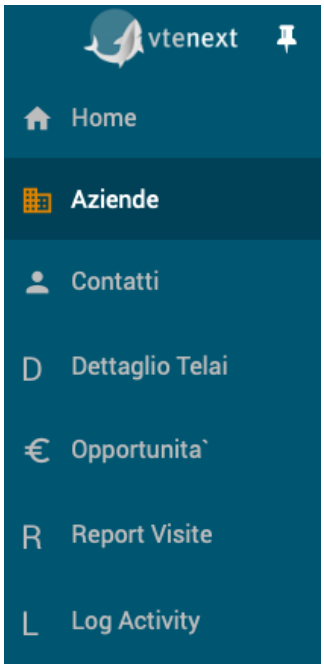


Figura 15 Moduli di VTE Next

Un modulo, come ad esempio “Aziende”, è un database vero e proprio dentro il quale andare a inserire le anagrafiche di cui si ha bisogno. Ogni modulo è completamente personalizzabile; è infatti possibile inserire nuovi campi, spostare l’ordine di visualizzazione e raggrupparli in pagine o sezioni differenti. Per illustrare meglio questi concetti viene mostrata la figura 15 raffigurante il processo di creazione di un nuovo telaio all’interno del modulo “dettaglio telai”.

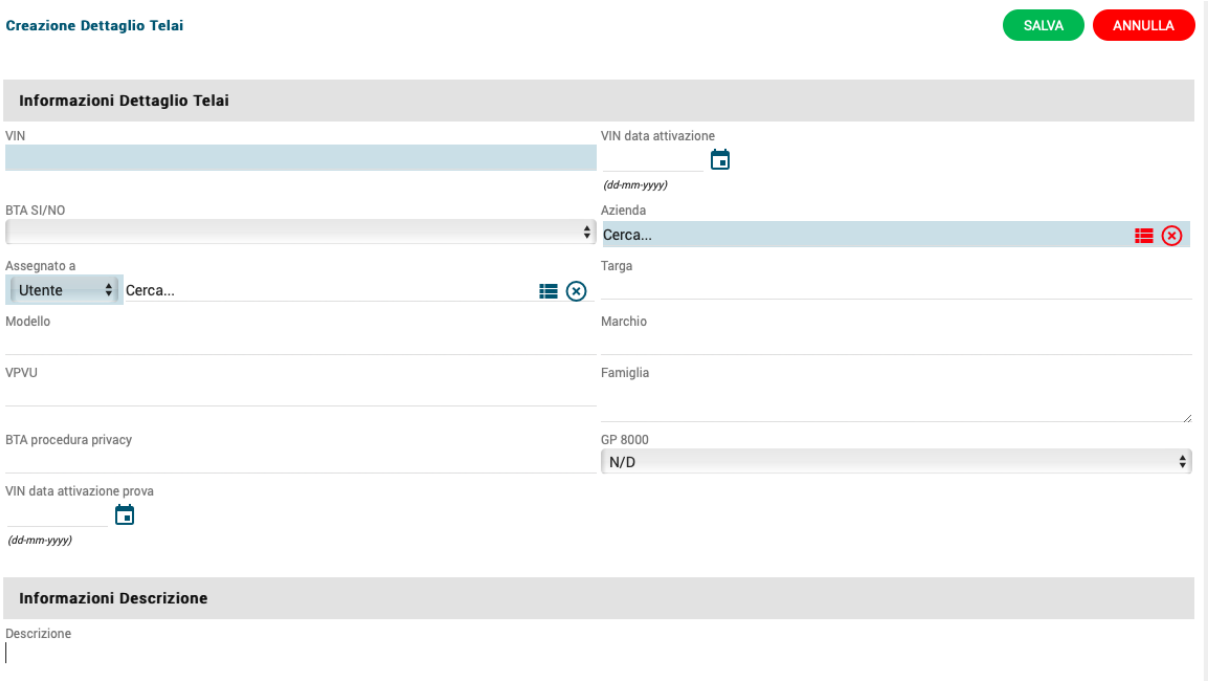


Figura 16 Esempio di creazione di un nuovo record in VTE Next

In questo esempio sono presenti due sezioni differenti, che racchiudono un diverso numero di campi. In blu ci sono i campi che risultano obbligatori al fine di creare correttamente una nuova scheda. Le tipologie di campo sono del tutto analoghe con i campi di Hubspot descritti nel paragrafo 2.6.1, a differenza dei campi di tipo “relazione” (nel caso della figura 16, il campo denominato “Azienda”).
Quest’ultimo è alla base di un concetto fondamentale per VTE, ovvero quello del collegamento tra i diversi moduli del software. È possibile associare ad ogni record di un modulo eventuali record di moduli connessi.

È possibile utilizzare due diverse tipologie di relazione, quella “uno a molti” che può essere scritta anche come “1 a N” oppure quella “molti a molti” o anche detta “N a N”. Nel primo caso un record del modulo “Aziende” può essere relazionato con diversi record del modulo “dettaglio telai” in quanto un’azienda può possedere diverse autovetture, ma non viceversa. Il secondo caso invece è una relazione meno

stringente ed è il caso ad esempio di un contatto e una azienda: in questo caso l'azienda può avere più contatti, ma lo stesso contatto potrebbe essere in collaborazione con diverse aziende.

Una volta entrati nella scheda di una qualsiasi azienda è possibile consultare sulla destra la rispettiva Related List (Figura 17); una lista che indica il numero di relazioni che ha la società in questione con i restanti moduli del software. È possibile cliccare su ognuna di quelle voci in modo tale da visionare la lista di quel modulo relazionata con l'azienda selezionata. Una funzione molto utile che permette ad esempio di vedere immediatamente la lista dei contatti o il numero di veicoli con annesse informazioni di qualsiasi società all'interno del CRM.

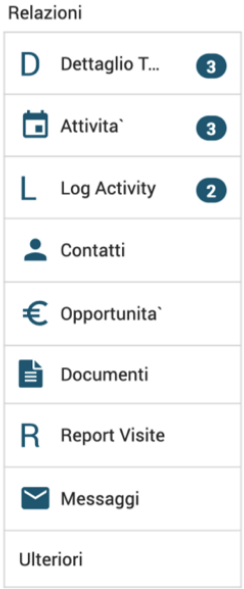


Figura 17 Related List VTE Next

Oltre alla possibilità di andare a modificare i campi di un particolare modulo, la vera innovazione che offre il software è quella di poter creare da zero nuovi moduli che si andranno ad aggiungere a quelli che VTE ha programmato di default, andando quindi ad aumentare notevolmente le possibili modalità d'uso del CRM. Un esempio risulta essere il modulo "dettaglio telai" precedentemente introdotto, il quale è stato creato ad hoc durante le prime fasi di set-up iniziale.

2.7.1.2 Gerarchie

Un record del database aziendale è sicuramente una informazione sensibile, sia per tutte le persone all'esterno dell'azienda sia, in alcuni casi, all'interno dell'azienda stessa.

È bene inserire una gerarchia, andando a definire diversi ruoli all'interno del software in modo da segmentare l'accesso alle informazioni dei moduli presenti. La gerarchia segue la classica logica ad albero (Figura 18). Gli utenti di un determinato ruolo potranno consultare e modificare solamente i record appartenenti al loro livello o a un livello più basso. Questo permette di rendere più riservate e sicure alcune informazioni all'interno della struttura aziendale.
Inoltre, all'interno del nuovo CRM è possibile creare delle regole personalizzate di condivisione dei dati, che rendono ancora più diversificato il processo di privatizzazione dell'informazione. Ipotizziamo di avere all'interno del database un insieme di aziende caratterizzate da un particolare Core business; decidiamo di mostrarle non solo ad un venditore ma a tutti i venditori presenti su VTE, si andrà quindi ad inserire una regola legata a quel particolare Core Business, andando ad ampliare la condivisione del dato rendendola meno stringente.

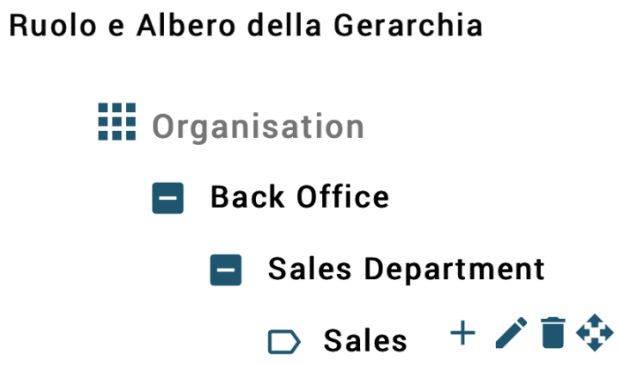


Figura 18 Albero della gerarchia VTE Next

2.7.1.3 Posta elettronica
Per il Customer service, l'utilizzo delle e-mail è uno strumento importante che viene utilizzato in moltissime occasioni in integrazione dell'utilizzo delle chiamate. Risulta quindi fondamentale poter velocizzare e standardizzare il più possibile l'impiego di questo strumento.
All'interno di VTE sono diverse le funzioni che vanno ad ottimizzare l'utilizzo della posta elettronica.
Innanzitutto, è possibile inserire attraverso una procedura molto semplice i propri indirizzi e-mail nell'apposita sezione, successivamente dopo aver mappato le varie caselle di posta, è possibile effettuare tutte le operazioni che venivano fatte già in precedenza nel server di origine (Gmail, Outlook e via dicendo), come ad esempio

inviare una e-mail ad uno dei contatti presenti sul software attraverso una barra di ricerca.

Un ulteriore strumento a disposizione per rendere celere il processo è l'utilizzo di template preimpostati. Un template è uno "schema precostituito, contenente le indicazioni di struttura o di grafica in cui si inseriscono le informazioni in modo facilitato o guidato".
Oltre a semplicemente compilare l'e-mail attraverso un testo prestabilito, è possibile utilizzare ed inserire dei campi dinamici; questi particolari campi altro non sono che delle stringhe di codice selezionabili che prelevano l'informazione dai record dei moduli per andarli ad inserire all'interno del template, rendendo quindi l'e-mail più personalizzata e meno standardizzata.

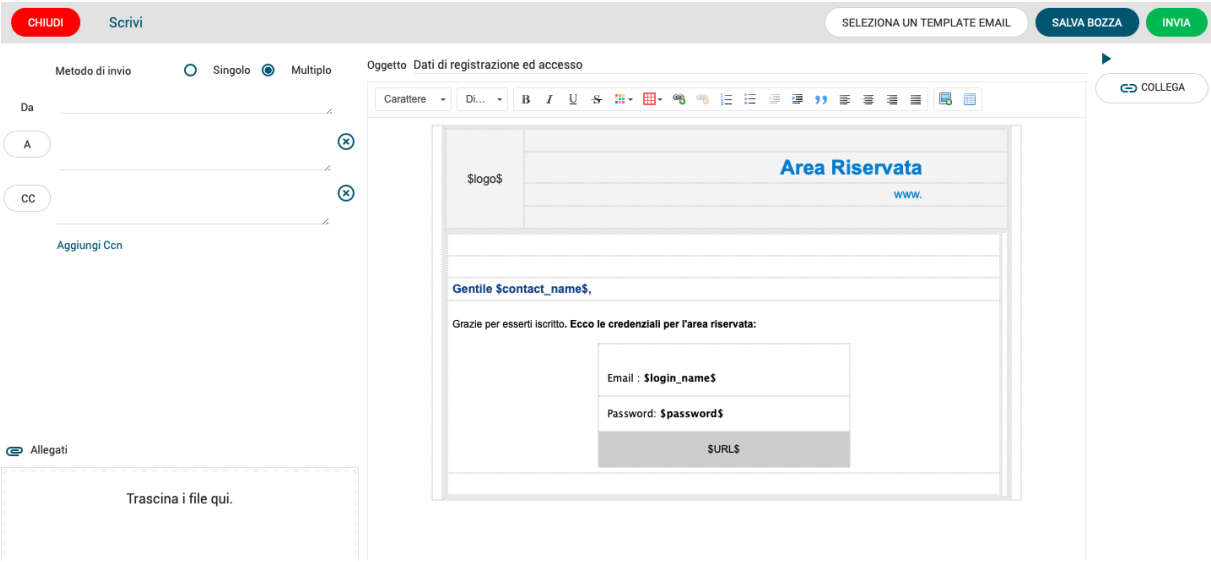


Figura 19 Esempio di template VTE Next

Tutto questo appena descritto è visibile nella figura 19; al centro è presente un template d'esempio relativo all'invio di credenziali per una eventuale area riservata. Come si può evincere dalla figura sono presenti quattro campi dinamici, che possono essere individuati grazie al simbolo "$" all'inizio e alla fine della nomenclatura del campo. Questi campi andranno rispettivamente a selezionare dall'azienda associata il campo corrispondente, per andarlo ad inserire esattamente in quel punto preciso del template.

2.7.1.4 Visite e opportunità

Oltre alla relazione con il cliente svolta dal customer service, il CRM viene utilizzato anche dagli agenti di vendita i quali compileranno le informazioni relative a nuovi incontri effettuati ed eventuali opportunità di vendita ottenute durante le giornate di lavoro. Per fare ciò interagiranno particolarmente attraverso due moduli: il primo modulo con il quale gli agenti si interfacceranno è il "Report Visite" dove una volta collegata l'azienda di riferimento potranno inserire alcune informazioni fondamentali, come la data della visita, lo scopo, il tipo di cliente visitato e ad esempio eventuali interessi per determinati servizi offerti da Axodel Italia.

Successivamente, nel caso in cui la visita si tramutasse in qualcosa di più concreto, attraverso il modulo "Opportunità" verrebbero inserite le informazioni soprattutto di natura economica come ad esempio il valore in euro di questa opportunità, la durata e lo status (In corso, vinta, persa). È inoltre possibile allegare al modulo allegati di vario tipo, come ad esempio la copia di contratti firmati in formato .pdf per rendere ancora più completa l'informazione relativa al cliente.

2.7.1.5 Calendario

In Hubspot, come detto nel capitolo 2.6.3, potevano essere assegnati agli utenti dei compiti attraverso la funzione "task". Su VTE è presente una funzione analoga, oltre all'aggiunta degli eventi.

- Con evento si intende una attività con ora di inizio e di fine ben definite, che possono coinvolgere altri utenti o contatti. Vengono proposti eventi che, a loro volta, sono classificati secondo tipologia di attività (Chiamata, Riunione, ecc.).
- Il compito invece definisce un'attività personale da svolgere nell'arco di una o più giornate senza vincolo di orari. Lo si può paragonare ad un promemoria di un lavoro da fare.

Entrambi possono essere visualizzati direttamente all'interno del calendario di VTE come si può vedere dalla figura 20.

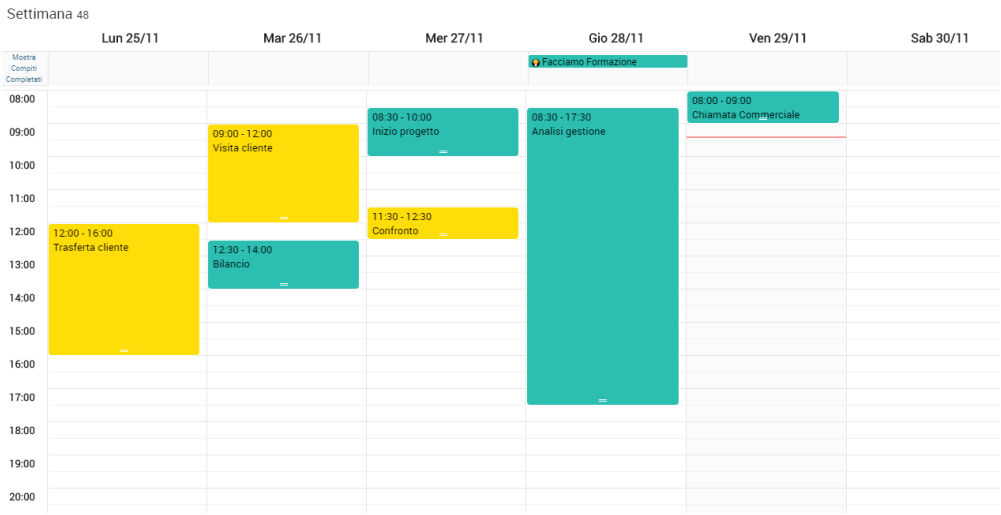


Figura 20 Calendario di VTE Next

È possibile successivamente condividere il proprio calendario con gli utenti come nella maggior parte dei server più importanti (Outlook, Gmail ecc); in questa immagine ad esempio sono presenti i compiti e gli eventi di due profili differenti rappresentati dai colori giallo e verde.

2.7.1.6 Reports

Nella versione gratuita del vecchio CRM vi era la possibilità di esportare attraverso dei filtri una elevata mole di dati, in modo da successivamente fare degli studi più o meno dettagliati attraverso fogli di lavoro come Microsoft Excel; su VTE questa soluzione è integrata nel sistema, permettendo la manipolazione dei dati presenti sotto forma di report e grafici dettagliati.

È possibile scegliere due tipi di formato del report:

- Tabellare, il quale consiste nell'estrazione dei risultati attesi con uno standard di tutte le celle compilate.
- Riassuntivo, il quale permette di indicare dei criteri di raggruppamento per i dati, in modo da evitare di visualizzare campi duplicati e facilitandone la lettura. Per esempio, se si volessero raggruppare gli ordini per cliente, quando vi sono due righe ordine di uno stesso cliente, il sistema raggrupperà le due righe e il nome del cliente sarà riportato una sola volta.

Successivamente sarà possibile filtrare il database di partenza inserendo filtri sia temporali, in modo da circoscrivere il file ad un particolare periodo, sia avanzati in modo da delimitare la ricerca. Sono disponibili le opzioni “è uguale a”, “non uguale a”, “inizia con”, “termina con”, “contiene” e “non contiene”.
È possibile anche la creazione di cluster per segmentare ulteriormente i risultati sia nella tabella riassuntiva che all’interno dei grafici, definendone anche la colorazione per questi ultimi. I cluster permettono di avere una rappresentazione molto simile alle tabelle pivot presenti su microsoft Excel.
Infine, è possibile programmare l’esecuzione del report e l’invio automatico ai destinatari scelti. È possibile programmare la frequenza dell’invio, il formato del file e chiaramente tutti i destinatari desiderati, selezionabili esclusivamente nella lista degli utenti o gruppi del software. In questo caso ovviamente il file arriverà tramite e-mail e quindi sarà esterno rispetto al CRM. In figura 21 è mostrato un esempio di report in cui è visibile sia la sezione principale, sia la sezione riassuntiva (simile ad una tabella pivot e che permette ad esempio il conteggio di righe di un cluster) e anche un grafico di riferimento.[9]

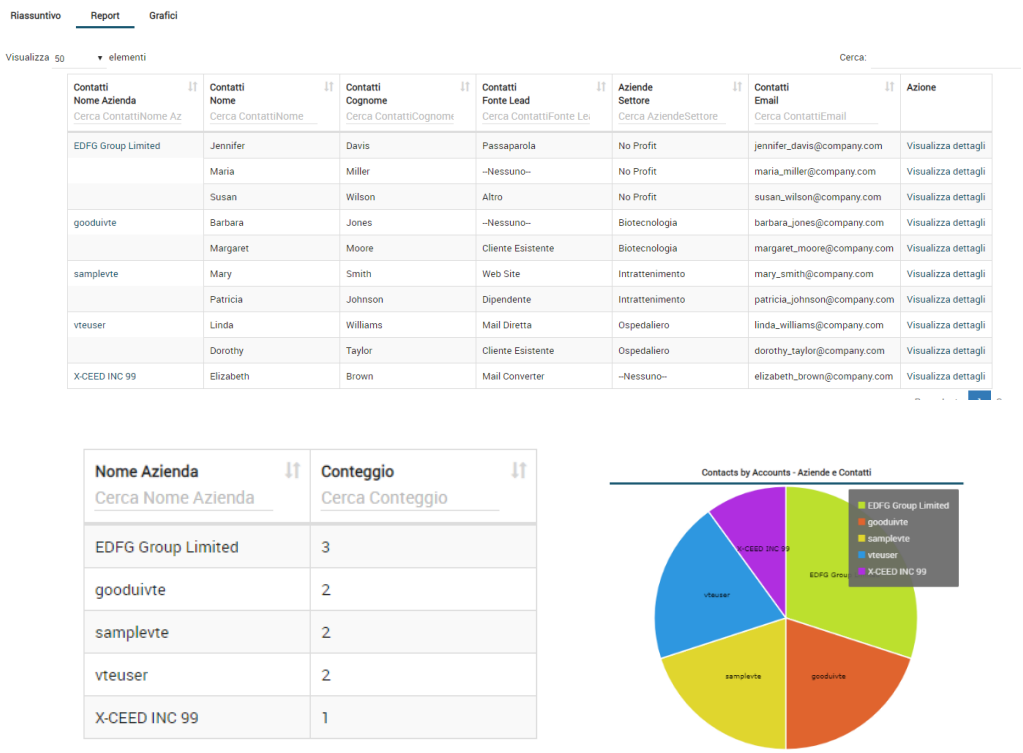


Figura 21 Report di VTE Next

[9] Sito principale di VTE next: www.vtecrm.it

2.7.2 Fase 2: popolare un software CRM

La fase successiva, dopo aver svolto la configurazione iniziale e relativo settaggio dei moduli interessati, è stata quella di andare a esportare e reimportare tutti i dati presenti sul CRM di partenza sul nuovo software. Un processo non affatto banale e che ha presentato diverse problematiche.

- Non tutto ciò che era presente su Hubspot è esportabile, con chiaro riferimento alle activity loggate e che rendevano chiaro lo storico del relativo record. La soluzione adottata è stata una trascrizione manuale per le aziende più rilevanti che ovviamente ha richiesto un lasso di tempo non indifferente.
- Tutte le informazioni su Hubspot erano introdotte in un unico ampio modulo. Si inseriva il contatto di riferimento con i dati relativi, i dati dell'azienda e i dati dei veicoli in campi preimpostati; non vi erano quindi relazioni tra moduli. Un esempio dimostrativo è il caso in cui una azienda avesse avuto più di 30 veicoli. In questo caso le informazioni come la targa sarebbero state inserite in campi come "targa 1", "targa 2" e via dicendo fino a "targa 30" rendendo necessaria la creazione di nuovi campi nel caso ci fosse voluta più ampiezza per la registrazione dei dati. Questo processo, come visto, è notevolmente semplificato su VTE ma ha comportato un notevole sforzo di analisi dei dati, in modo da suddividere tutta l'informazione iniziale in tre file differenti. Il file legato all'anagrafica dell'azienda che verrà inserito nel modulo "Aziende", l'anagrafica dei contatti che verrà inserita nel modulo "Contatti" e le informazioni delle auto aziendali che verranno inserite nel modulo "dettaglio telai".
- L'importazione, come già detto in precedenza nel capitolo 2.6.4, richiede l'utilizzo di file .csv; questo ha fatto si che i file iniziali venissero formattati secondo le principali direttive di un file di questo tipo:
    - Tutti i campi separati da virgole devono essere compresi tra le virgolette;
    - Bisogna necessariamente includere tutti i campi obbligatori nel CRM
    - Non sono ammessi campi che contengono trattini, estensioni di file o spaziature giustificatrici;
    - I campi numerici non devono contenere il separatore delle migliaia (ad esempio 3800 invece di 3.800). Il punto dovrà essere utilizzato come separatore decimale;

- Per l'importazione dei campi di tipo data è necessario utilizzare il formato americano aaaa-mm-gg;
- Per l'importazione di valori in picklist multi-selezione è necessario adoperare il formato valore1 [##] valore2 [##] valore3 (spazi e parentesi inclusi);
- Le intestazioni dei campi devono essere nella prima riga del csv.
- Il file deve contenere un massimo di 950 righe come valore consigliato in modo da non sovraccaricare il server. Questo ha portato la suddivisione dei file di partenza in 22 fogli avendo una base di circa 22000 aziende.

2.7.3 Fase 3: l'inizio del lavoro sul nuovo CRM

Mentre i file per l'importazione venivano ultimati il customer service ha iniziato ad effettuare dei test all'interno del nuovo software in modo da prendere dimestichezza e esplicitare eventuali dubbi e feedback in generale per poter implementare eventuali modifiche in corso d'opera. In questa fase iniziale, vengono utilizzati entrambi i CRM in modo da perfezionare l'insieme dei dati a disposizione relativi ad un determinato contatto. Questa fase di rodaggio ovviamente verrà presa in considerazione per l'analisi successiva dei nuovi e vecchi KPI, in quanto l'adattamento del personale potrebbe portare rallentamenti nell'esecuzione di alcuni meccanismi che invece erano diventati automatici con il vecchio software.

2.7.3.1 Il Business Process Management

Prima di passare all'analisi degli indicatori è bene introdurre e spiegare una delle caratteristiche più sostanziose del nuovo software, introdotta solamente all'inizio della fase 3, il Business Process Management (BPM).

I BPM vengono utilizzati per velocizzare e agevolare la gestione dei processi aziendali. Con l'incremento sempre più diffuso dei dispositivi collegati a internet e dei dati prodotti, si dimostrano un efficace strumento da affiancare al software CRM per permettere azioni più rapide e produttive e che consentono una maggiore soddisfazione dei clienti.

I vantaggi nell'utilizzare i BPM sono diversi, la mappatura dei processi aziendali permette ad esempio di:

- ottimizzare l'efficienza aziendale;

- poter eseguire le procedure aziendali in modo standard ed univoco;
- ridurre notevolmente gli errori umani;
- ridurre i tempi di esecuzione;
- verificare colli di bottiglia nell'organizzazione;
- ridurre i tempi di apprendimento delle procedure;

Nella figura 22 vengono riportate le quattro categorie grafiche fondamentali utilizzate nel BPM di VTE Next:

Figura 22 Categorie grafiche BPM

2.7.3.2 Attività

Tutte le attività sono rappresentate da un rettangolo dagli angoli arrotondati, contenente al proprio interno la descrizione sintetica dell'azione (ossia ciò che avviene all'esecuzione).

È possibile suddividere, in funzione dell'utilità, in due diversi tipi di attività, contraddistinte dal colore del rettangolo; quelle di colore blu sono quelle legate alle regole del processo e permettono di collegare un determinato modulo all'attività e scegliere eventuali filtri in modo da selezionare solo determinati record di VTE; le attività di colore verde invece sono quelle legate alla creazione di azioni, in modo generare dei veri e propri automatismi. In seguito, sono illustrate le azioni più interessanti del secondo tipo di attività:

- Crea entità: permette di creare record di entità presenti all'interno del sistema (moduli base o custom). Per ogni singolo campo è possibile settare un valore statico o dinamico (preso quindi dalle entità coinvolte nel processo stesso).

- Aggiorna entità: consente di aggiornare un'entità coinvolta nel processo o comunque un'entità relazionata ad esse. Anche in questo caso è possibile riportare dei valori statici o dinamici
- Invia e-mail: permette di inviare e-mail con riferimenti statici e/o dinamici. È possibile quindi settare un indirizzo mittente statico o dinamico (preso quindi dai campi e-mail delle entità coinvolte nel processo).
  La stessa configurazione è possibile per i destinatari dell'e-mail (es. e-mail assegnatario del record, partecipanti coinvolti nel processo, ecc).
  Inoltre è possibile relazionare o meno l'email ad un'entità (o ad essa relazionate) coinvolta nel processo. In tal caso nell'entità selezionata sarà possibile visualizzare un nuovo messaggio tra le relazioni.
  Nel corpo dell'e-mail è possibile riportare oltre ai classici valori statici e/o dinamici altre funzioni generali come la data/ora attuale, il link all'entità desiderata (interno per gli utenti o esterno per i clienti lato portale)

2.7.3.3 Eventi

Le attività all'interno del diagramma sono collegate fra loro e si organizzano in processi contraddistinti da un inizio (evento di avvio, raffigurato da un cerchio con un bordo sottile) e una fine (evento di fine, rappresentato da un cerchio con un bordo spesso). Possiamo presumere che l'evento di partenza crei un "token" (gettone) il quale attraverserà tutte le fasi intermedie del processo tenendo in memoria le attività già svolte secondo delle regole ben definite, fino a giungere al nodo finale dove il token verrà eliminato.

Le espressioni delle attività, come detto in precedenza, specificano delle precise regole di viaggio del token nel suo percorso: dal nodo iniziale a quello finale. È possibile che un processo sia attraversato, allo stesso tempo, da numerosi token, ciascuno ad un diverso stato di avanzamento, e ciascuno rappresentante un diverso record. Ciascun token procede indipendentemente dagli altri, secondo le regole imposte e porta con sé tutte le informazioni necessarie ad identificare la specifica istanza e non confonderla con le altre. Oltre agli eventi di avvio e di fine già citati ne esistono di più complessi come ad esempio l'evento di attesa; il token una volta raggiunto l'evento dovrà aspettare un certo lasso di tempo specificato all'interno delle impostazioni prima di poter proseguire nel processo.

2.7.3.4 Connettori

Il concetto di sequenza rappresenta il vincolo per cui un'attività può iniziare solo se un'altra attività è già terminata. La sequenza costituisce lo strumento fondamentale per rappresentare l'ordinamento temporale e logico delle attività. Temporale in quanto le attività seguenti nella sequenza inizieranno sicuramente ad un istante di tempo successivo alle attività che le precedono; logico, perché una sequenza implica che l'attività successiva non può iniziare, per qualche motivo legato a ciò che le attività precedenti devono avere svolto.

La sequenza viene rappresentata, come illustrato in figura 22, attraverso una freccia che collega le due attività da compiere in sequenza.

2.7.3.5 Diramazioni

Spesso si ha la necessità all'interno di un processo di suddividere in diverse diramazioni che comprendano tutti i casi del processo in questione. Queste diramazioni possono essere eseguite in parallelo, nel caso in cui alcune attività siano indipendenti temporalmente tra loro, oltre che essere necessarie entrambe; Non è infatti importante l'ordine con il quale vengono eseguite Azione A ed Azione B: possono essere svolte insieme, una dopo l'altra o iniziare e finire in momenti diversi, l'importante è che siano svolte tutte. La sequenza in parallelo viene rappresentata attraverso il simbolo sulla sinistra in figura 23, che rappresenta il punto dove il flusso (rappresentato dal token), si divide in diverse attività indipendenti dal punto di vista temporale. Il nodo ha una sola freccia entrante, che riceve il token del processo, ed in uscita ha due o più frecce, su ciascuna delle quali viene posto un "clone" del token (non si creano quindi nuovi token, ma si divide quello esistente). Il passaggio dal nodo è da intendersi come azione istantanea (non introduce ritardi e non ferma il token).

La scelta esclusiva invece permette di discernere fra due (o più) attività in una situazione dove è possibile eseguire l'una o l'altra, ma non entrambe. In tal caso si modella l'esistenza di diversi cammini che il token può seguire instradando il processo in una direzione piuttosto che in un'altra. Per rappresentare la scelta esclusiva si utilizza il simbolo sulla destra della figura 23. Nel nodo di scelta vi è una sola freccia entrante, e due o più frecce uscenti.

Per decidere quale percorso dovrà intraprendere il token si consultano le informazioni presenti nel modello concettuale, che quindi dovranno già essere disponibili nel momento della scelta. Anche in questo caso il passaggio del token attraverso il punto di scelta avviene istantaneamente.

Con questo costrutto il token non verrà sdoppiato, ma dovrà proseguire lungo una ed una sola via d'uscita. Ciò è possibile solamente se le condizioni sono esaustive e mutuamente esclusive (ossia, non è permesso che siano tutte false, e non è permesso che due di esse siano vere contemporaneamente).

Figura 23 Connettori VTE Next

2.8 La costruzione di un processo all'interno di VTE

La fase di creazione di un processo con il software utilizzato può essere suddivisa in due fasi principali:

1. la realizzazione dello scheletro del processo attraverso il disegno degli strumenti illustrati nel paragrafo precedente.
2. L'inserimento delle regole e delle azioni all'interno delle attività, degli eventi e delle diramazioni.

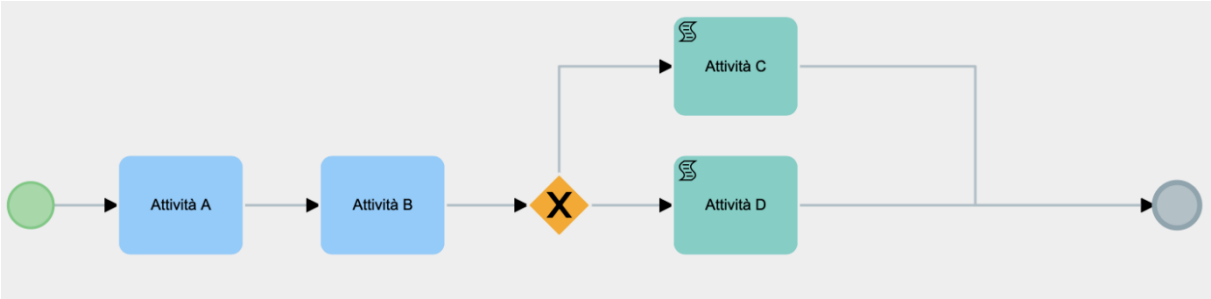


Figura 24 Esempio di processo in VTE Next

In figura 24 è mostrato un processo di esempio costruito utilizzando il software CRM. Sono presenti 4 attività (2 di tipo task), due eventi (inizio e fine), una diramazione di tipo esclusivo e 7 connettori. Passando alla seconda fase di creazione di un processo

basterà selezionare ognuna delle attività per poter impostare le regole del processo in modo da far sì che il token generato prosegua lungo il percorso.

2.8.1 Gli automatismi alla base del miglioramento dei KPI

Il paragrafo relativo al BPM risulta fondamentale per riuscire a capire le innumerevoli migliorie che può portare il nuovo software in termini di efficienza all'interno della azienda; ovviamente secondo le ipotesi dovrebbe incidere anche sugli indicatori chiave di performance.

Dopo diversi mesi di utilizzo del nuovo CRM sono stati diversi i processi ideati e introdotti all'interno del programma. Successivamente verranno illustrati i principali procedimenti in modo da evidenziare il possibile collegamento con gli indicatori.

2.8.1.1 Funnel status

"Il funnel è un modello di marketing tradizionalmente impiegato per descrivere e analizzare il path to purchase, ossia il percorso compiuto dal consumatore nel corso del processo di acquisto, dal momento della consapevolezza dell'esistenza di un certo prodotto, all'acquisto del prodotto medesimo."[10]

Il funnel di Axodel Italia, presente in figura 25, include sei differenti categorie di status del contatto. Ogni contatto ricevuto ed inserito di conseguenza nel software CRM entra direttamente nel livello più basso del funnel denominata Suspect. La seconda categoria è denominata Raw Lead e per potervi accedere bisogna aver attivato il servizio ad almeno un veicolo, sia all'interno che all'esterno della promozione. Successivamente, si passa allo stato di Lead una volta che viene effettuato l'accesso sulla piattaforma Axofleet per la prima volta; Prospect invece, è la categoria per tutti i clienti a cui è stato fatto almeno un training sull'utilizzo della piattaforma da parte del customer service, per poi passare alla fase di Negotiation una volta che un agente entra in fase di negoziazione di un eventuale rinnovo. Con contract, infine, sono identificate tutte le aziende che pagano un contratto di acquisto o di rinnovo della promozione.

[10] Articolo: Definizione di Funnel su Glossario Marketing Sito: https://www.glossariomarketing.it/significato/funnel/

Figura 25 Funnel di Axodel Italia

Nel precedente CRM l'aggiornamento del funnel status veniva eseguito manualmente dopo aver loggato l'attività corrispondente, come ad esempio un training effettuato. Grazie al BPM su VTE next, l'aggiornamento dello status viene effettuato automaticamente attraverso diversi processi automatizzati in base al tipo di attività inserita nel modulo "log activity". Questo permette una notevole riduzione del tasso di errore umano e ad una velocizzazione del lavoro da parte del customer service.

2.8.1.2 Customer Retention

La Customer Retention è la capacità di un'azienda di mantenere i propri clienti per un determinato periodo di tempo. Essa dipende da diverse variabili, ed è importante per qualsiasi azienda in crescita perché misura non solo il loro successo nell'acquisizione di nuovi clienti, ma anche il loro successo nel soddisfare i clienti esistenti.

Ci sono alcuni motivi per cui la fidelizzazione dei clienti è fondamentale per la crescita e il successo dell'azienda come ad esempio l'accessibilità: è decisamente più costoso acquisire un nuovo cliente che mantenere un consumatore già esistente. Inoltre, un aumento del 5% della fidelizzazione dei clienti può aumentare il Return On Investment (ROI) anche del 25%. Il ROI è l'indice di redditività del capitale investito ed è ottenuto dal risultato operativo, ovvero il risultato economico della sola gestione caratteristica, rapportato al capitale investito netto operativo ovvero il totale degli impieghi caratteristici al netto degli ammortamenti e degli accantonamenti.

La fidelizzazione deve essere gestita dal customer service, i quali non devono solo lavorare direttamente con i clienti per migliorare e mantenere il rapporto, ma anche con altri team all'interno dell'organizzazione. In questo modo, l'intera azienda lavora insieme per migliorare costantemente la fidelizzazione dei clienti.
Per questo motivo con l'introduzione del nuovo CRM si è andati a porre le basi di un ciclo di customer retention che era già stato impostato nei mesi precedenti.
L'obiettivo è quello di automatizzare una serie di compiti sul nuovo software in base a diverse variabili legate al cliente come il tipo di consumatore, la sua posizione all'interno del funnel status e soprattutto la variabile del tempo.
In questo modo il personale del customer service troverà nella propria home page una serie di compiti del tutto automatizzati, che permetteranno di ridurre notevolmente il distacco tra l'azienda e il consumatore durante il suo percorso all'interno del servizio.
Tutto ciò, come detto in precedenza, può generare una notevole fidelizzazione del cliente, che può portare nel caso di Axodel Italia una maggiore mole di rinnovi al termine del trial iniziale gratuito del sistema.

2.8.1.3 E-mail automatiche

Il terzo e ultimo processo illustrato è quello riguardante la combinazione di template e l'utilizzo del BPM, ottenendo delle e-mail automatizzate. Il customer service infatti, in molte situazioni, al termine della chiamata effettua l'invio di una e-mail, semplicemente per informare il cliente attraverso una brochure esplicativa, o per inviare le credenziali di accesso alla piattaforma; inizialmente questo procedimento veniva effettuato direttamente su Outlook, attraverso alcune bozze di testo presalvate e che in base alla specifica occorrenza venivano modificate e inserite all'interno della posta elettronica.
Attraverso il nuovo CRM e grazie al processo illustrato in figura 26, a seconda dello specifico caso, dipendente da diverse variabili, è possibile inviare automaticamente l'e-mail, completamente personalizzata a seconda dell'azienda di riferimento.
Questo processo ha ridotto in via teorica l'inefficienza del customer service per quanto riguarda la posta elettronica, dando più tempo a disposizione per le chiamate.
Inoltre, nel caso di e-mail più complesse e che quindi non possono essere inviate automaticamente, è sempre possibile usare il server di uscita integrato all'interno del software, evitando quindi di usare applicazioni diverse e rimanendo all'interno della stessa schermata. Questo può risultare banale, ma considerando che può essere una azione ripetuta decine di volte durante una giornata permette un risparmio notevole in termini di tempo.

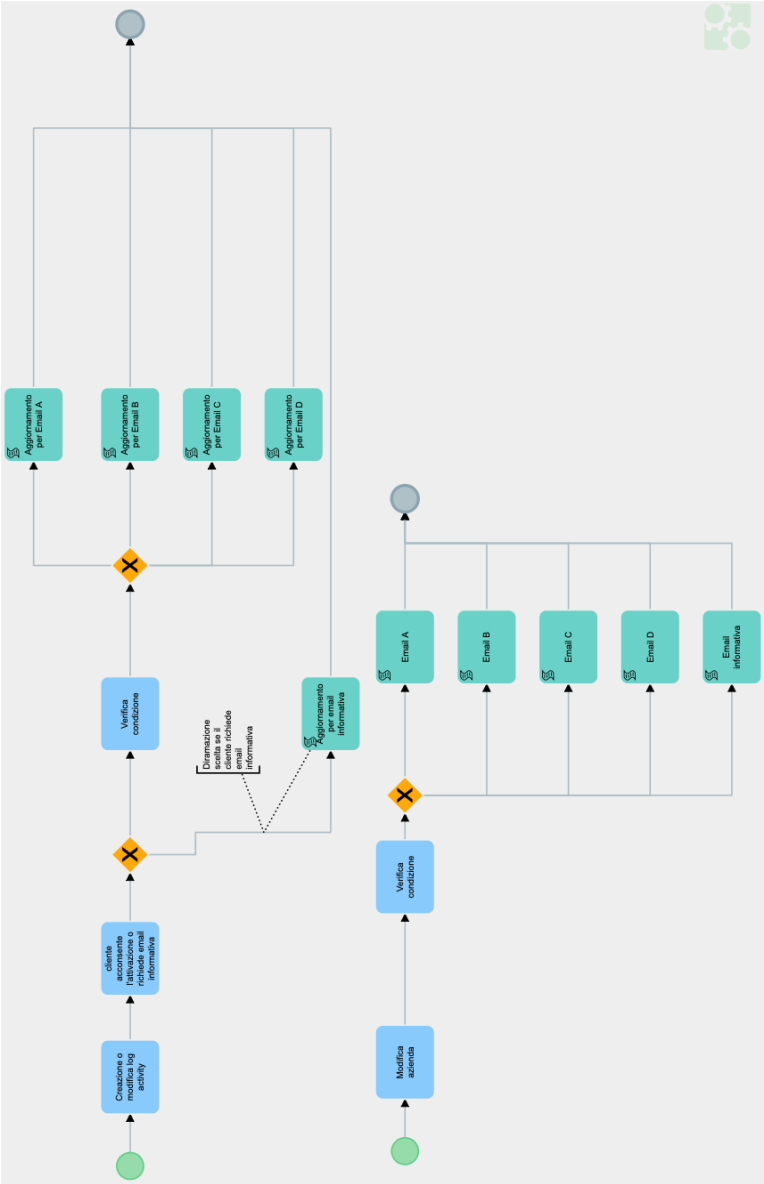


Figura 26 Processo e-mail automatizzate

2.9 Aspetti positivi e negativi legati al cambio di CRM

Dopo aver descritto accuratamente le caratteristiche dei due CRM utilizzati e in attesa dello studio su KPI aziendali è interessante analizzare i pro e i contro relativi al cambiamento effettuato.

2.9.1 Pro

Il nuovo CRM consente di utilizzare molte più funzioni rispetto al vecchio software, questo permette una notevole riduzione dell'inefficienza del customer service oltre ad ottenere un migliore servizio. Inoltre il BPM descritto nel capitolo precedente permette una personalizzazione pressoché infinita del CRM in modo da poterlo

plasmare a seconda delle proprie esigenze aziendali. I numerosi plugin oltretutto permettono di colmare le poche lacune offerte dal nuovo sistema.

2.9.2 Contro

Oltre all'aspetto prettamente economico del quale si dovrà capire se effettivamente l'investimento avrà portato i giusti benefici ci sono altri aspetti negativi. Il cambio di un CRM comporta una notevole fase di ambientamento da parte del personale che avrà bisogno soprattutto nella fase iniziale di un numero considerevole di ore di formazione. Inoltre, l'enorme personalizzazione permessa dal nuovo CRM soprattutto attraverso i processi automatizzati può essere un'arma a doppio taglio; è facile se non si conosce perfettamente l'architettura del software effettuare errori soprattutto nella fase di programmazione del software.

2.10 Le 4 prospettive della balance scorecard

Come introdotto nel capitolo 1.4, lo strumento che racchiude molti dei concetti relativi agli indicatori e dai cui è giusto partire prima di passare alla definizione dei KPI dell'azienda è la Balanced Scorecard. La balanced scorecard venne sviluppata da Robert Kaplan e David Norton in un articolo del 1990. Lo studio venne introdotto data la convinzione che i principali metodi utilizzati fino a quel periodo per la misurazione e valutazione delle performance fossero inefficaci.I due studiosi individuarono principalmente 4 prospettive differenti per poter correttamente valutare l'operato di una società:

1) Prospettiva finanziaria
2) Prospettiva di apprendimento e crescita
3) Prospettiva dei processi interni
4) Prospettiva del cliente

Partendo dalla prospettiva finanziaria, sono diversi gli indicatori che possono essere utilizzati per rappresentare il valore, il benessere e il potenziale della impresa presa in osservazione. In tabella 2 sono raffigurati i principali indicatori che possono essere utilizzati in una ipotetica azienda generica.

ROI	Fatturato/totale attività
Reddito/personale	Costi totali
Margine di contribuzione	Flusso di cassa
Margine di contribuzione/personale	Reddito da nuovi servizi

Tabella 2 Esempi indicatori prospettiva finanziaria

La prospettiva di apprendimento e crescita serve invece a valutare la capacità e la potenzialità nel saper ad esempio creare nuovi prodotti o nuove modalità organizzative interne o nuove modalità di rapporto con il mercato. La competenza di saper innovare e migliorare è un fattore estremamente rilevante per qualsiasi realtà aziendale.

Ore in Ricerca e Sviluppo	Clienti persi
Investimenti in Ricerca	Spese legate al marketing
Investimenti su nuovi prodotti	Numero di reclami da parte del cliente
Investimenti formazione/consumatore	Tempo medio tra contatto e vendita
Sviluppo competente/personale	Indice di soddisfazione dei clienti

Tabella 3 Esempio indicatori prospettiva apprendimento e crescita

Nella prospettiva dei processi interni bisogna invece individuare i processi più critici e nei quali ci si vuole distinguere, in modo tale da poterli sensibilmente migliorare.

Durata dei processi interni
Puntualità
Lead time da ordine a consegna
Costo errori amministrativi/fatturato
Lead time sviluppo prodotto

Tabella 4 Esempio indicatori prospettiva dei processi

L'ultima prospettiva è quella legata ai clienti la quale va a identificare la relazione che si instaura tra l'azienda e il mercato, come viene valutato il valore offerto dai propri clienti e quale è la fidelizzazione e la customer satisfaction. Nel caso di Axodel il cliente è il fleet manager delle imprese, ovvero la persona incaricata di gestire le flotte aziendali. In questo caso i principali FCS possono essere categorizzati in 5 differenti aree:

- Quota di mercato: denota la proporzione del business in un particolare mercato in termini di clienti, volumi o valore economico.
- Acquisizione cliente: indica la capacità di una business unit di attrarre nuovi consumatori.
- fedeltà cliente: misura la capacità di mantenere relazioni con gli acquirenti attuali.

- Soddisfazione cliente: indica la soddisfazione della base clienti attraverso specifici strumenti, come l'utilizzo di questionari.
- Profittabilità cliente: indica il profitto generato da un cliente o da un particolare segmento di clienti.

Tempo medio di gestione dei clienti
Indice di soddisfazione clienti
Vendite concluse/contatti diretti
Numero di visite ai clienti
Numero di consumatori

Tabella 5 Esempio indicatori prospettiva del cliente

Ovviamente gli indicatori presenti nelle tabelle precedenti sono generici, in ogni azienda verranno osservati solamente alcuni di questi e molti altri non citati in precedenza.[11]

2.10.1 Obiettivi primari e secondari

Prima di passare all'analisi dei KPI all'interno di Axodel Italia è bene evidenziare gli obiettivi principali per ciascuna delle prospettive appena descritte.

I due obiettivi principali scelti derivano da un'appurata analisi del contesto esterno ed interno all'impresa e sono legati all'acquisizione e fidelizzazione degli attuali utilizzatori. All'interno della tabella 6 invece possiamo osservare la matrice degli obiettivi secondari per ogni prospettiva, legati agli obiettivi primari.

	Acquisire nuovi clienti	**Mantenere gli attuali clienti**
Prospettiva finanziaria	Aumento del fatturato	Consolidamento vendite attuali
Prospettiva di apprendimento e crescita	Miglioramento delle competenze e degli strumenti a disposizione per il personale	
Prospettiva dei processi interni	Migliorare la gestione del customer service	Migliorare la gestione degli agenti di vendita
Prospettiva del cliente	Aumento dell'interesse nei confronti del fleet management	Migliorare relazione con il cliente

Tabella 6 Matrice prospettiva obiettivi

[11] *Antonelli C, Balanced scorecard per l'area IT: esperienze. Un timone per governare la navigazione dell'Information Technology al servizio dell'impresa, 2005*

Partendo dalla prospettiva finanziaria, gli obiettivi individuati riguardano la profittabilità dell'impresa ed il primo fra tutti è l'aumento del fatturato dovuto all'acquisizione di nuovi clienti. Il secondo obiettivo riguarda quella a lungo termine, dovuta ad un consolidamento di consumatori fidelizzati.

Gli obiettivi legati all'apprendimento e crescita hanno come scopo quello di migliorare l'allineamento strategico, l'organizzazione e l'efficacia delle risorse attraverso una formazione studiata ad hoc a seconda del ruolo svolto. Questo avviene tramite ore di formazione o sugli strumenti informatici o sul servizio offerto, in modo da essere sempre aggiornati sulle ultime offerte da parte dell'azienda.

Gli obiettivi individuati legati ai processi interni riguardano una maggior efficacia sia del customer service che degli agenti di vendita. Buona parte di questi obiettivi può essere migliorata grazie all'utilizzo del CRM e delle sue nuove funzioni ma grazie al software è anche possibile misurare la quantità e la qualità di lavoro svolta da parte del personale.

L'ultima prospettiva è quella del consumatore, ovvero nella maggior parte dei casi, il fleet manager di imprese medio-grandi. Gli obiettivi individuati sono l'aumento della consapevolezza sul fleet management ed una costruzione di un rapporto solido con il cliente. Entrambi gli obiettivi sono dovuti alla scarsa consapevolezza del mercato italiano nel campo della gestione della flotta, infatti le imprese ad oggi non percepiscono del tutto le potenzialità di tali piattaforme e sono restii all'utilizzo della tecnologia.

Identificati gli obiettivi secondari il passo successivo è quello di creare degli indicatori di misura che possano monitorare nel tempo la corretta esecuzione della strategia per perseguire gli obiettivi stessi. Alcuni di questi erano già presenti nella realtà aziendale da diverso tempo mentre alcuni sono stati introdotti dopo uno studio effettuato direttamente con il direttore generale di Axodel Italia.

3 KPI all'interno di Axodel Italia

I KPI analizzati nell'elaborato sono quelli che hanno una stretta correlazione con il CRM, in modo da poter poi confrontare i risultati ottenuti con quelli ricavati attraverso un nuovo software. In una azienda infatti, non tutti gli indicatori sono fortemente influenzati dalla presenza di un CRM, basti pensare ad alcuni KPI presenti nelle tabelle precedenti come ad esempio le spese legate al marketing (Tabella 3) o i costi totali (Tabella 2). È evidente che gli indicatori che più si adattano allo studio proposto in questo elaborato facciano parte delle prospettive legate al cliente e ai processi interni. Inoltre, per ogni indicatore viene indicato il dominio e la frequenza di calcolo, quest'ultime stabilita in base a esigenze specifiche quali riunioni con manager di PSA sul lavoro svolto mensilmente o riunioni interne legate al monitoraggio degli obiettivi aziendali descritti nel paragrafo precedente.

Infine, è importante sottolineare come i dati relativi al vecchio software Hubspot siano stati ricavati a posteriori, tramite numerose approssimazioni imputabili a mancanza di strumenti o mancanza di informazioni precise dovute a numerose variabili. VTE è stato introdotto a inizio gennaio 2020 per il settaggio iniziale ed è entrato a pieno regime a inizio febbraio; verranno quindi, per le analisi degli indicatori, confrontate le prestazioni a partire da febbraio fino a maggio 2020 compreso, con i risultati ottenuti nello stesso periodo dell'anno precedente, ovvero da febbraio a maggio 2019, in modo da poter comparare i KPI durante l'utilizzo di due CRM differenti.

3.1 Prospettiva del cliente e finanziaria

In questa prima parte vengono introdotti gli indicatori legati al cliente e che permettono di valutare l'operato dell'azienda in termini di fedeltà del cliente e quota di mercato. Importante sottolineare come Axodel Italia offra, congiuntamente con le case automobilistiche partner, periodi variegati di prova alle flotte clienti, proponendo al termine di tale periodo la possibilità di rinnovare attraverso offerte diversificate in termini di servizio e prezzo; per questo è interessante capire il numero di rinnovi in termini di vetture rinnovate (numero di VIN) e in termini di clienti.

$$I_{RC} = Numero\ di\ rinnovi\ clienti\ al\ mese\ \frac{[Num.\ clienti]}{[Mese]} \tag{1}$$

$$I_{RV} = Numero\ di\ rinnovi\ VIN\ al\ mese\ \frac{[Num.\ veicoli]}{[Mese]} \tag{2}$$

L'indicatore 1 e 2 hanno come dominio [0,+∞) ed entrambi vengono valutati mensilmente.

Oltre a monitorare i rinnovi, è bene controllare anche l'estensione orizzontale sui veicoli dei clienti attuali che non hanno ancora aderito al servizio. Per questo motivo il terzo indicatore misura il numero di clienti, per mese che espande il servizio ad almeno un veicolo non incluso nella promozione offerta dal gruppo automobilistico. La combinazione di questi tre indici riesce a fornire una visione completa sulla situazione aziendale al momento in cui un cliente deve decidere se rinnovare il contratto e/o espandere l'offerta al resto della flotta. Tendenzialmente, quando un cliente possiede più autovetture in flotta e decide per il rinnovo, la probabilità che espanda il servizio a più veicoli è molto alta.

$$I_{ES} = Numero\ di\ espansioni\ del\ servizio\ [Num.\ espansioni] \qquad (3)$$

Grazie a questi indicatori è possibile monitorare l'aumento dell'interesse da parte dei fleet manager italiani e anche indirettamente l'aumento del fatturato dell'azienda, per questo motivo il capitolo presenta anche il riferimento alla prospettiva finanziaria.

Su questi primi tre indicatori, a differenza dei successivi, non viene effettuato uno studio vero e proprio principalmente per due motivi: per la sensibilità dei dati in questione dell'azienda, ma soprattutto perchè i tentativi di rinnovi nel periodo corrispondente del 2019 non venivano ancora svolti in quanto la promozione nasce a ottobre 2018.

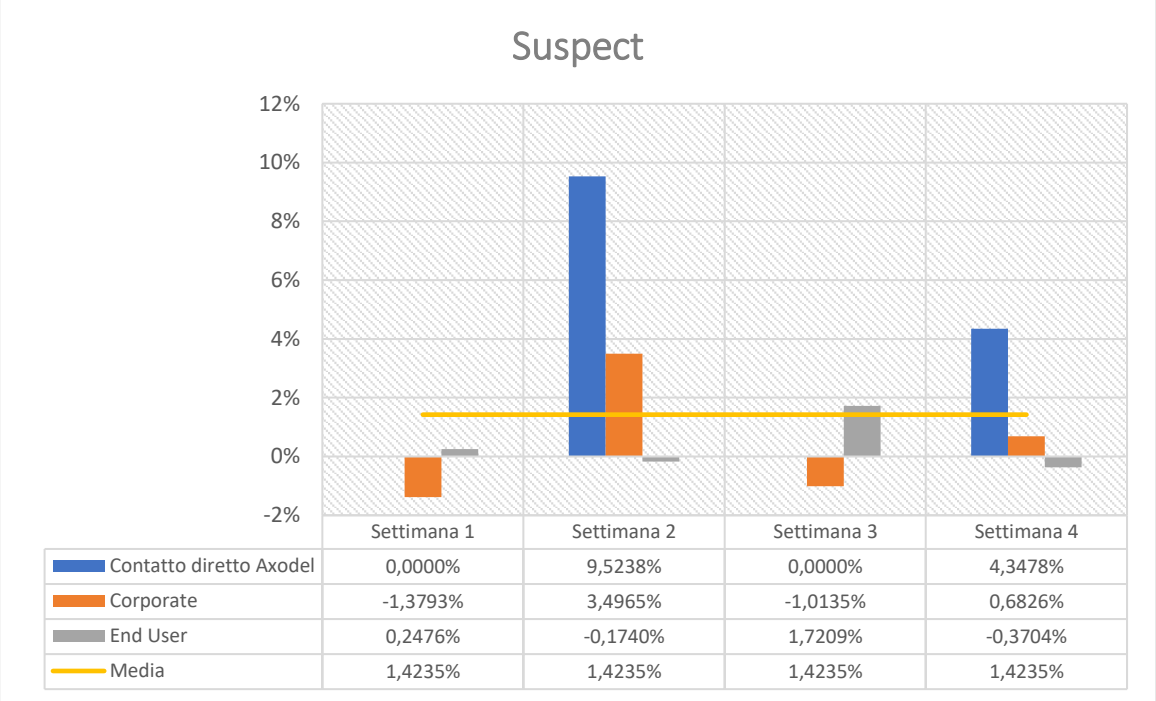
Infine, tra gli indici legati alla prospettiva dei clienti vi sono quelli legati al funnel status descritto nel paragrafo 2.8.1.1.

$$I_{AF} = \left(\frac{Num.\ aziende\ settimana\ n}{Num.\ aziende\ settimana\ n-1} - 1\right) * 100\ \ [\%] \qquad (4)$$

L'obiettivo è quello di valutare settimanalmente il numero di aziende presenti in ogni stato del funnel, in modo da valutare l'incremento o il decremento percentuale di ogni categoria prendendo la settimana precedente come riferimento. Se in precedenza questi valori venivano calcolati da una estrazione manuale dei dati presenti sul vecchio CRM, con l'introduzione del nuovo software il report è stato automatizzato con cadenza settimanale in modo da esporre in maniera chiara l'aggiornamento per ogni settimana. Il processo è stato attivato solamente nella prima settimana di maggio,

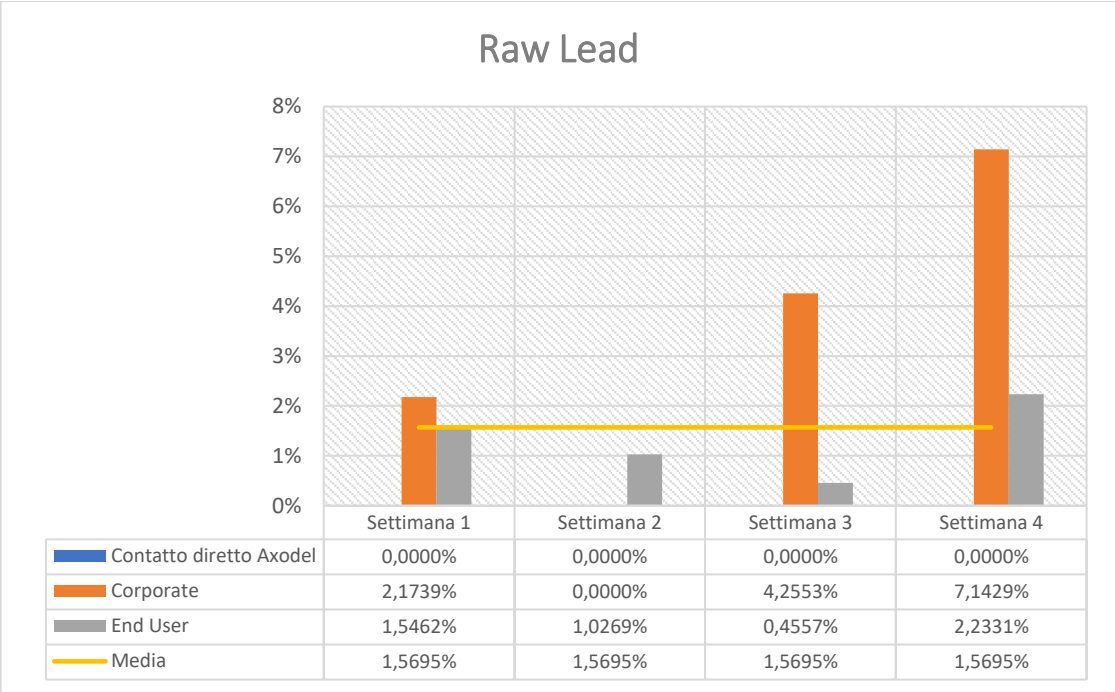
ma data l'automazione del report ed i vari processi automatizzati che riducono al minimo gli errori di assegnazione di una azienda ad un determinato stato del funnel, si ipotizza perlomeno una correttezza quasi impeccabile dei risultati ottenuti.

Nelle pagine successive sono inseriti 6 grafici inerenti le 6 diverse categorie del funnel dell'azienda; in ognuno di questi sono presenti 3 differenti tipologie di aziende contenute nel database rappresentate con colori diversi, inoltre la media viene indicata attraverso una linea orizzontale; ad esempio, i valori sotto alla categoria "settimana 1" si riferiscono alla variazione percentuale rispetto ai valori della "settimana 0".



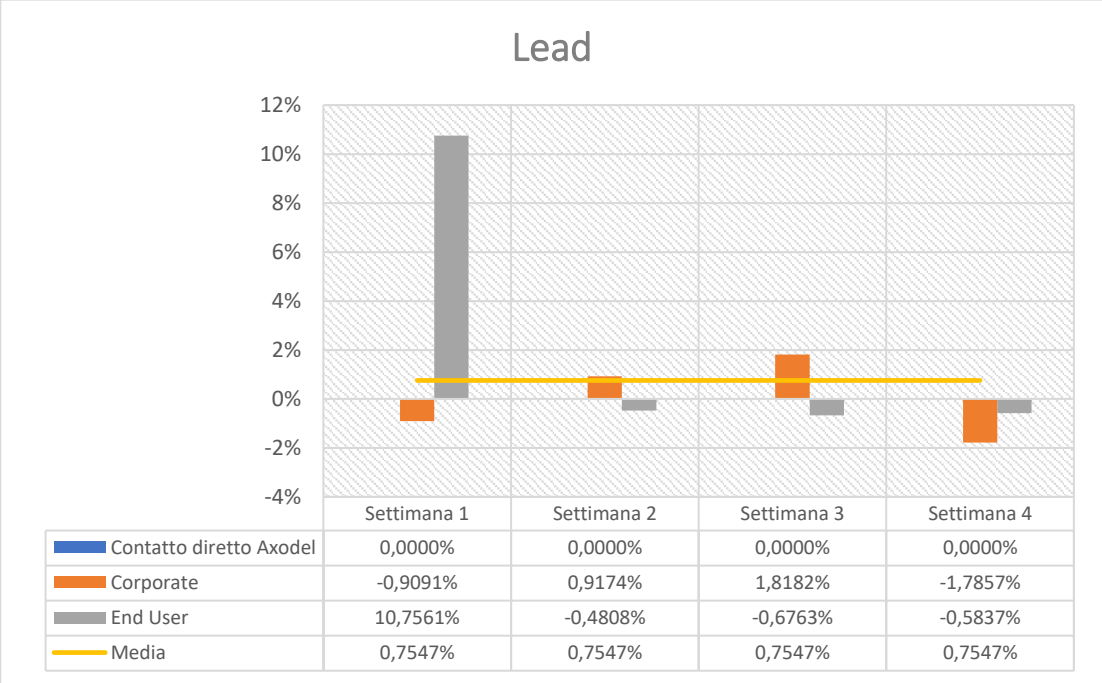
	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4
Contatto diretto Axodel	0,0000%	9,5238%	0,0000%	4,3478%
Corporate	-1,3793%	3,4965%	-1,0135%	0,6826%
End User	0,2476%	-0,1740%	1,7209%	-0,3704%
Media	1,4235%	1,4235%	1,4235%	1,4235%

Grafico 1 KPI funnel status: Suspect



	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4
Contatto diretto Axodel	0,0000%	0,0000%	0,0000%	0,0000%
Corporate	2,1739%	0,0000%	4,2553%	7,1429%
End User	1,5462%	1,0269%	0,4557%	2,2331%
Media	1,5695%	1,5695%	1,5695%	1,5695%

Grafico 2 KPI funnel status: Raw Lead



	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4
Contatto diretto Axodel	0,0000%	0,0000%	0,0000%	0,0000%
Corporate	-0,9091%	0,9174%	1,8182%	-1,7857%
End User	10,7561%	-0,4808%	-0,6763%	-0,5837%
Media	0,7547%	0,7547%	0,7547%	0,7547%

Grafico 3 KPI funnel status: Lead

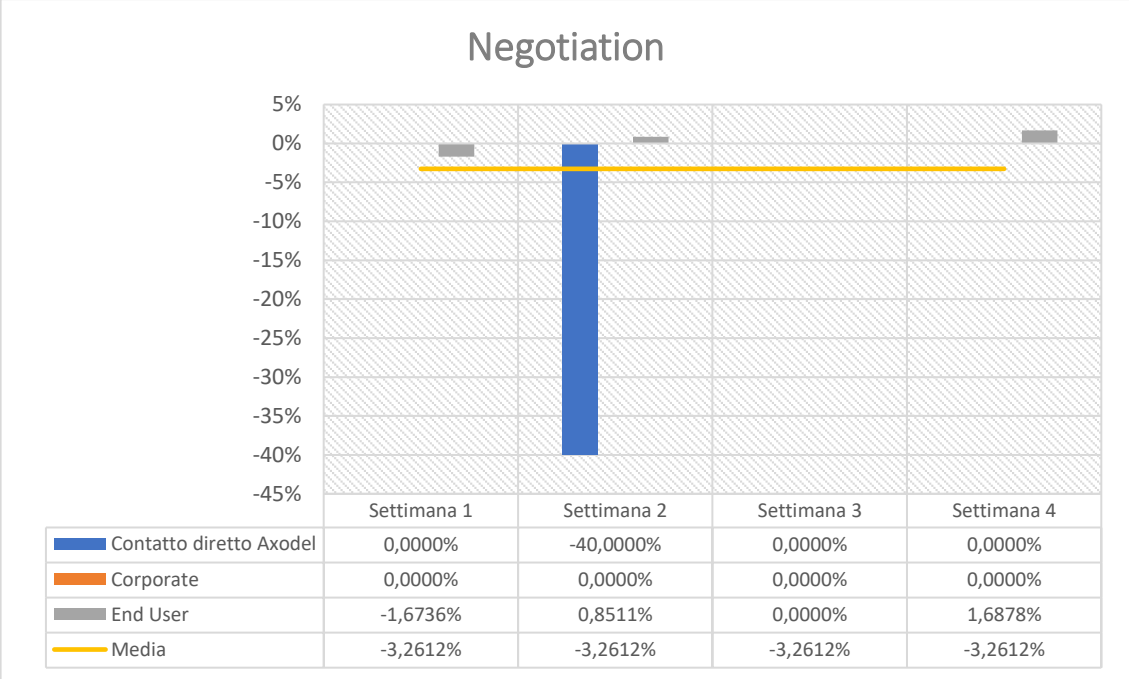


Grafico 4 KPI funnel status: Negotiation

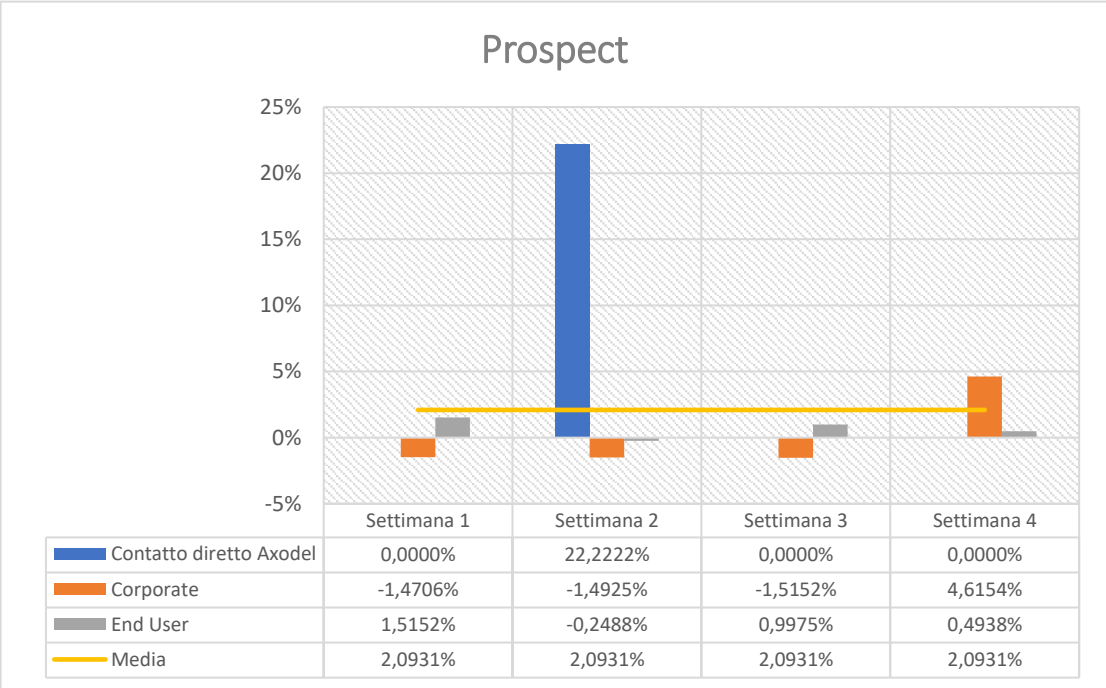
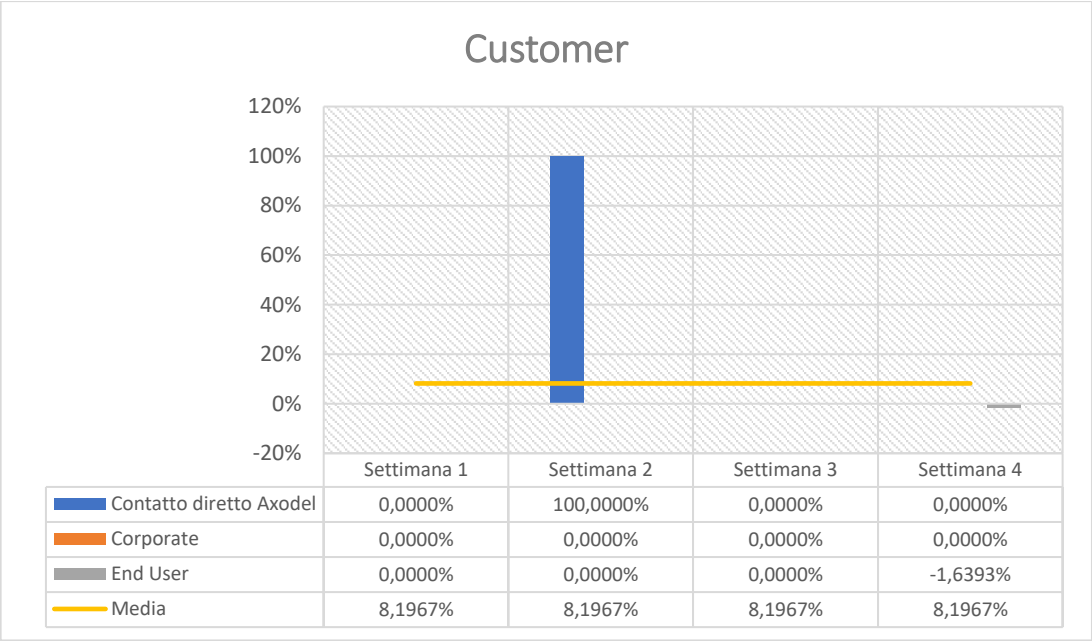


Grafico 5 KPI funnel status: Prospect



	Settimana 1	Settimana 2	Settimana 3	Settimana 4
Contatto diretto Axodel	0,0000%	100,0000%	0,0000%	0,0000%
Corporate	0,0000%	0,0000%	0,0000%	0,0000%
End User	0,0000%	0,0000%	0,0000%	-1,6393%
Media	8,1967%	8,1967%	8,1967%	8,1967%

Grafico 6 KPI funnel status: Customer

Ovviamente questi grafici verranno sviluppati nel tempo in modo da ottenere risultati sempre più confrontabili, lo studio infatti si riferisce al momento a solamente un mese di monitoraggio rendendo le medie abbastanza instabili. L'obiettivo è comunque quello di ottenere medie sempre più elevate in ogni singola categoria privilegiando ovviamente quelle in fondo al funnel ovvero negotiation e customer in quanto sono le più vicine all'effettiva maggiore monetizzazione da parte della società.

3.2 Prospettiva dei processi interni

In questa seconda parte invece verranno descritti gli indicatori relativi ai processi interni. In particolare, i primi 5 KPI sono riferiti ai processi inerenti al customer service e a quelle attività che compongono parte della giornata lavorativa del team mentre i successivi 3 alle attività degli agenti di vendita. Grazie a questi KPI è possibile monitorare il conseguimento del miglioramento della gestione del personale come descritto nella tabella 6.

3.2.1 Customer service

Il primo indicatore studiato è quello relativo al numero di chiamate per periodo, valutato mensilmente; il periodo scelto è quello orario e ha come dominio $[0,+\infty)$. È bene sottolineare come tutti i KPI legati al customer service siano medie del team partendo dai valori dei singoli membri del servizio clienti.

$$I_{CO} = \frac{Num.\,di\ Chiamate\ Effettuate\ al\ mese}{Num.\,di\ Ore\ Lavorative\ sulle\ chiamate\ al\ mese} \quad \frac{[Num.\,chiamate]}{[Ora]} \qquad (5)$$

L'indicatore 5 è espresso come il rapporto tra il numero effettivo di chiamate effettuate, escludendo quelle senza risposta, rapportato al numero di ore lavorative utilizzate per le chiamate. Questo per evitare di compromettere l'indicatore attraverso due possibili errori:

1. Il primo relativo alle chiamate senza risposta, che in una giornata lavorativa possono essere diverse ma impattano per pochi secondi sul lavoro effettuato, infatti la richiamata ad un altro numero risulta praticamente immediata.
2. Il secondo possibile errore è quello di valutare il numero totale di ore lavorative e non soltanto quelle destinate alle telefonate. È da sottolineare infatti, che il customer service effettua diverse mansioni oltre a quella della telefonata, che comunque rimane il compito principale.

Oltretutto delle 4 persone impiegate nel customer service solamente tre effettuano il full time di 8 ore lavorative al giorno, mentre una persona del team lavora solamente 6 ore al giorno. L'indicatore terrà conto di questa distinzione andando a fare una media del personale solamente dopo aver rapportato singolarmente le persone alle loro effettive ore lavorative. Infatti, questo indicatore oltre a permettere un'analisi sull'andamento medio del customer service può essere utilizzato per mostrare discrepanze all'interno dello stesso team di lavoro.

Le tabelle 7 8 e 9 mostrano il primo passo per strutturare il KPI con l'indicazione del numero di ore lavorative al giorno e le relative ore utilizzate per le chiamate nei mesi dell'analisi da parte dei Customer Service Specialist (CSS). Da notare come il numero di ore lavorative diminuisca in contemporanea con l'aggravarsi della situazione Covid-19 in Italia, questo dovuto a una parziale cassa integrazione a partire da metà aprile seguita da la riduzione da 5 a 4 giorni lavorativi per il mese di maggio.

	Ore lavorative [h]	Ore dedicate [h]	Gg lavorativi [gg]	Ore dedicate al mese[h]
CSS 1	8	4	20	80
CSS2	8	4	20	80
CSS 3	6	3	20	60
CSS 4	8	4	20	80

Tabella 7 Ore lavorative Customer Service febbraio marzo

	Ore lavorative [h] (dopo il 14 aprile)	Ore dedicate [h] (dopo il 14 aprile)	Gg lavorativi[gg]	Ore dedicate al mese[h]
CSS 1	8(5)	4(3)	20	60
CSS 2	8(5)	4(3)	20	60
CSS 3	6(3)	3(2)	20	40
CSS 4	8(5)	4(3)	20	60

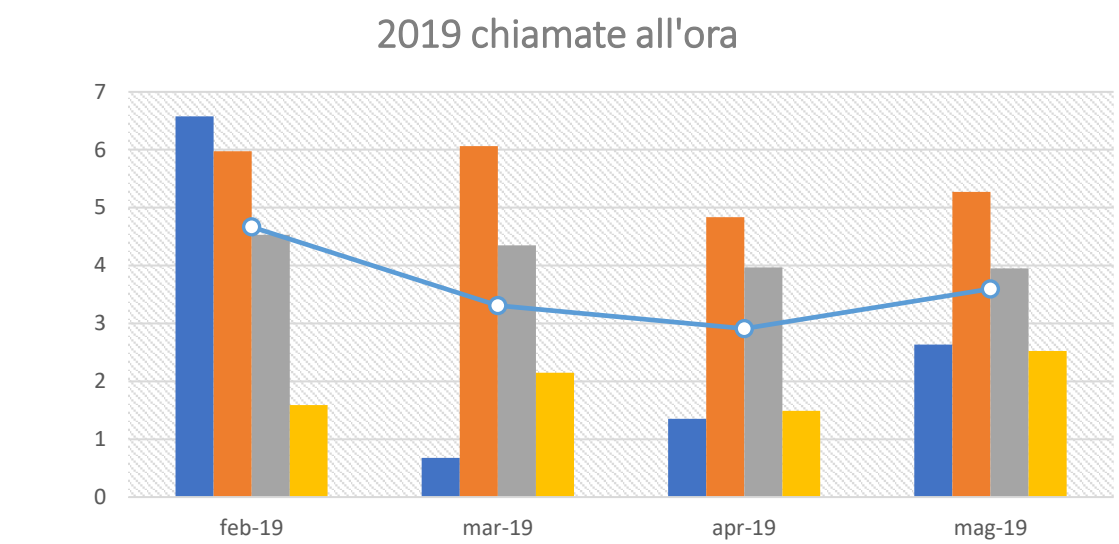
Tabella 8 Ore lavorative Customer Service aprile

	Ore lavorative [h]	Ore dedicate [h]	Gg lavorativi[gg]	Ore dedicate al mese[h]
CSS 1	5	3	16	48
CSS 2	5	3	16	48
CSS 3	3	2	16	32
CSS 4	5	3	16	48

Tabella 9 Ore lavorative Customer Service maggio

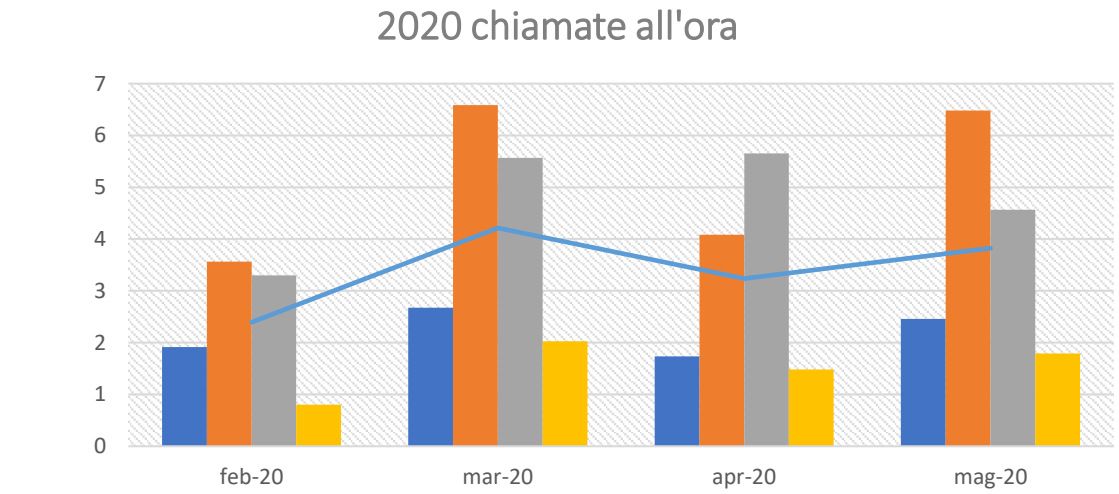
Successivamente per ogni persona del team è stato ottenuto il numero indicativo di chiamate effettuate ogni ora dividendo la somma iniziale di chiamate mensili (ottenuta ogni mese dai report dei due CRM) per il numero totale di ore dei giorni lavorativi nel mese di riferimento. Di seguito, sono indicati i grafici riassuntivi degli indicatori per l'anno 2019 e 2020. In entrambi i casi sono stati raggruppati per mesi

e per singolo operatore del team. In orizzontale è stata indicata anche la media del personale, valore utile per confrontare i valori tra quelli del 2019 e del 2020.



	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19
CSS 1	6,575	0,675	1,35	2,6375
CSS 2	5,975	6,0625	4,8375	5,275
CSS 3	4,533333333	4,35	3,966666667	3,95
CSS 4	1,5875	2,15	1,4875	2,525
Media	4,667708333	3,309375	2,910416667	3,596875

Grafico 7 KPI Chiamate all'ora 2019



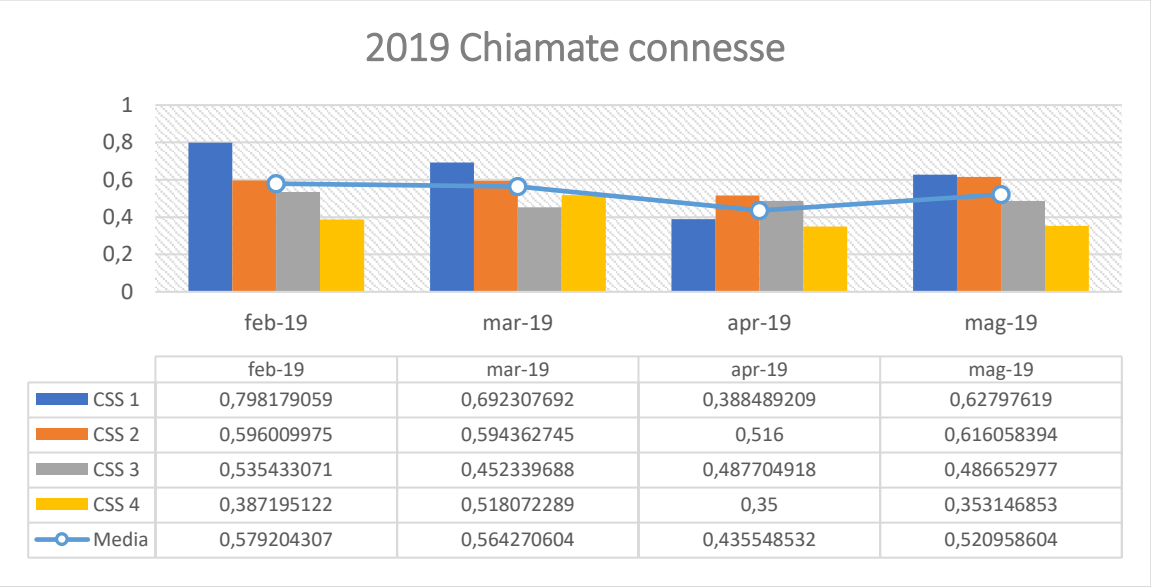
	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20
CSS 1	1,9125	2,675	1,733333333	2,458333333
CSS 2	3,5625	6,5875	4,083333333	6,479166667
CSS 3	3,3	5,566666667	5,65	4,5625
CSS 4	0,8	2,025	1,483333333	1,791666667
Media	2,39375	4,213541667	3,2375	3,822916667

Grafico 8 KPI Chiamate all'ora 2020

Come si evince dai due grafici il numero medio di chiamate all'ora risulta in crescita se si prende come riferimento lo stesso mese a distanza di un anno ad eccezione di febbraio, il quale però è il primo mese in cui il team ha lavorato con il nuovo CRM e che quindi a causa della formazione iniziale ha probabilmente peggiorato la media. Il secondo indicatore della categoria è legato alla percentuale di chiamate risposte. Sono molti i casi in cui o non avviene una risposta o una chiamata risulta impossibile da effettuare, a causa ad esempio di errati scouting sui numeri di cellulare da parte del personale.

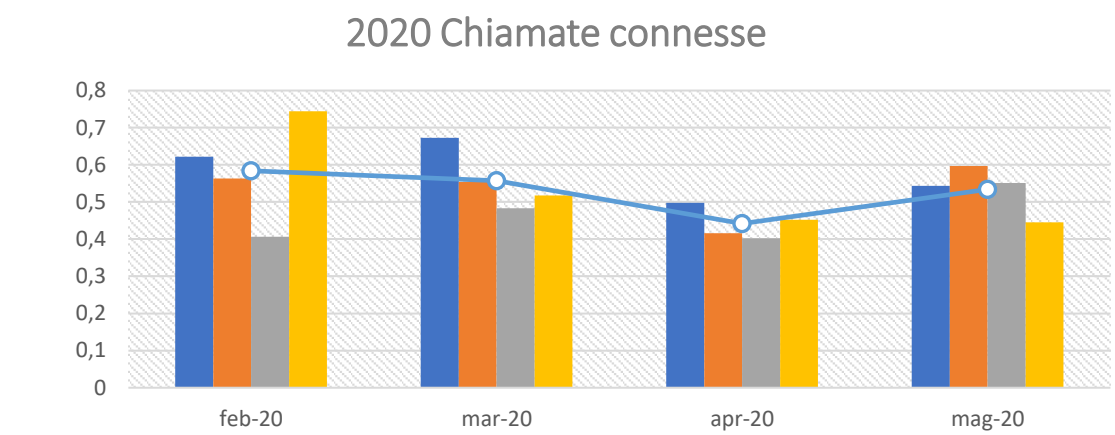
$$I_{CC} = \frac{Num.\,di\ Chiamate\ effettuate\ al\ mese}{Num.\,di\ Chiamate\ totali\ al\ mese}\,[\%] \tag{6}$$

Anche in questo caso l'indicatore 6 è valutato mensilmente e ha come dominio [0,1] essendo una percentuale. Al numeratore è inserito l'indicatore numero 4 ovvero quello delle chiamate risposte su base mensile, mentre al denominatore il numero totale di chiamate effettuate, incluse anche quelle in cui a rispondere non è stata direttamente la persona da contattare. Con il cambio del CRM, tendenzialmente il valore medio di quest'ultimo KPI dovrebbe rimanere costante rispetto a quello del vecchio software, perché non dovrebbe dipendere troppo dallo scouting effettuato e dalla informazione inserita sul CRM, se inserita correttamente. Inoltre, le chiamate senza risposta dovrebbero essere potenzialmente distribuite casualmente, in modo da non incidere negativamente tra un mese e l'altro. Nei grafici 9 e 10 l'andamento dell'indicatore per l'anno 2019 e 2020.



	feb-19	mar-19	apr-19	mag-19
CSS 1	0,798179059	0,692307692	0,388489209	0,62797619
CSS 2	0,596009975	0,594362745	0,516	0,616058394
CSS 3	0,535433071	0,452339688	0,487704918	0,486652977
CSS 4	0,387195122	0,518072289	0,35	0,353146853
Media	0,579204307	0,564270604	0,435548532	0,520958604

Grafico 9 KPI Chiamate connesse 2019



	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20
CSS 1	0,62195122	0,672955975	0,497607656	0,543778802
CSS 2	0,563241107	0,553571429	0,415959253	0,596928983
CSS 3	0,406570842	0,483357453	0,402135231	0,550943396
CSS 4	0,744186047	0,517571885	0,45177665	0,445595855
Media	0,583987304	0,556864185	0,441869697	0,534311759

Grafico 10 KPI Chiamate connesse 2020

Come da previsione, la media si attesta intorno al 50% sia nel 2019 che nel 2020, quindi il numero di chiamate risposte non è influenzato dal differente CRM utilizzato.

Il terzo indicatore legato al customer service è un KPI nuovo, facilmente monitorabile con il nuovo CRM.

$$I_{CG} = Num.di\ Connessioni\ al\ giorno\ \frac{[Num.connessioni]}{[Giorno]} \tag{7}$$

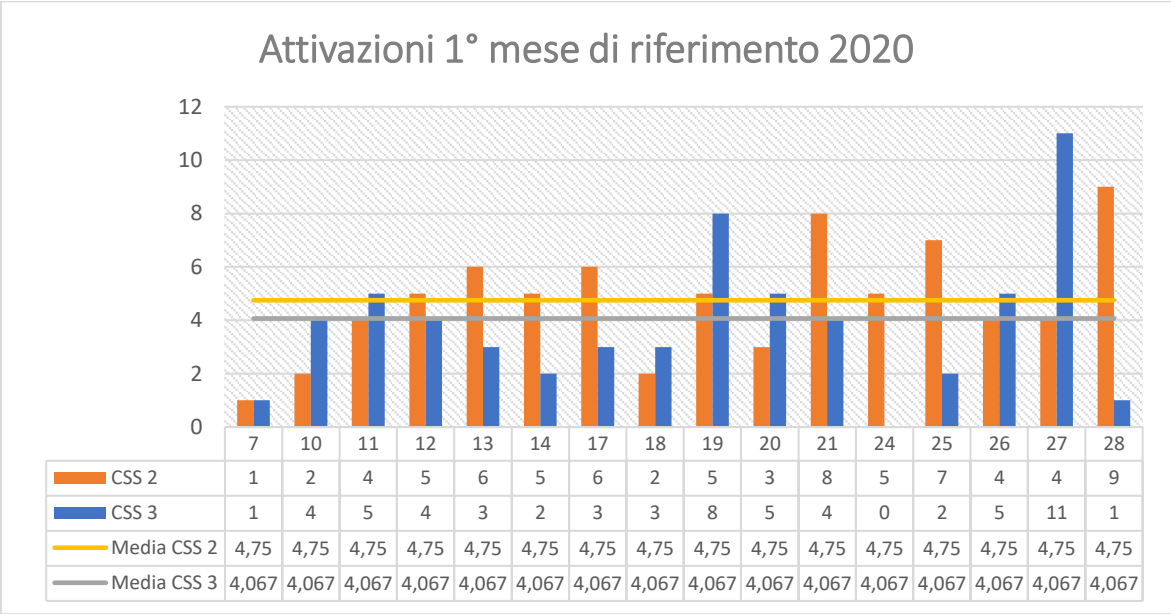
Questo indicatore a differenza dei due precedenti, tende a valutare effettivamente la qualità della chiamata del team e la forza di convincimento nell'attivare il trial iniziale gratuito del sistema.

Il dominio è lo stesso degli indicatori 4 e 5 ed è stato registrato per ogni giorno dei 4 mesi dello studio.

Grazie a questo valore è possibile vedere discrepanze relative al numero di attivazioni tra due diversi membri del customer service. Prima di analizzare i dati disponibili è bene sottolineare come a differenza dell'anno 2019 a partire dal 2020 vi è stata una leggera modifica nelle competenze e nelle mansioni dei 4 membri del customer service. Se in precedenza le mansioni erano del tutto analoghe all'interno del team con una suddivisione dei clienti in base all'area geografica, ora la

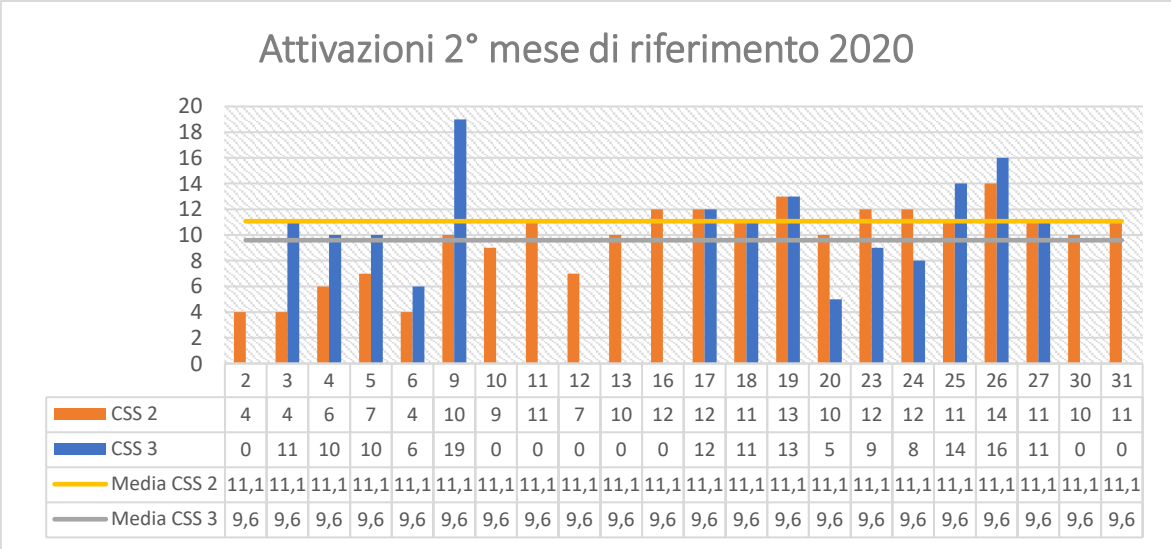
ripartizione assume un carattere diverso: 2 elementi del team si occuperanno delle piccole flotte (indicativamente sotto i 10 veicoli) e delle prime chiamate, legate all'attivazione dell'offerta in promozione e dello scouting relativo ad alcune informazioni tra cui proprio la dimensione della flotta; gli altri 2 elementi del team si occuperanno invece dei clienti definiti "Corporate" dall'azienda e delle flotte di dimensioni superiori alle 10 unità. Per questo motivo l'analisi successiva è rivolta alle 2 persone del team "piccole flotte e 1 chiamata".

Nei successivi grafici sono inserite le analisi giorno per giorno nei 4 mesi studiati più un grafico finale che riassume l'andamento medio del periodo di riferimento.



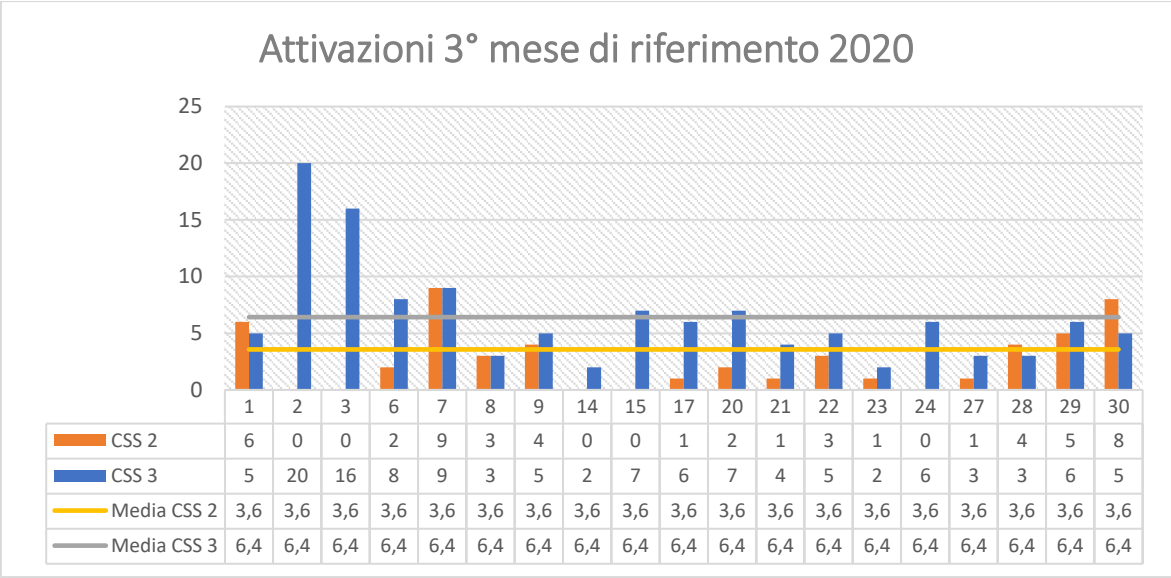
	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28
CSS 2	1	2	4	5	6	5	6	2	5	3	8	5	7	4	4	9
CSS 3	1	4	5	4	3	2	3	3	8	5	4	0	2	5	11	1
Media CSS 2	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75	4,75
Media CSS 3	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067	4,067

Grafico 11 KPI Attivazioni 1° mese di riferimento 2020



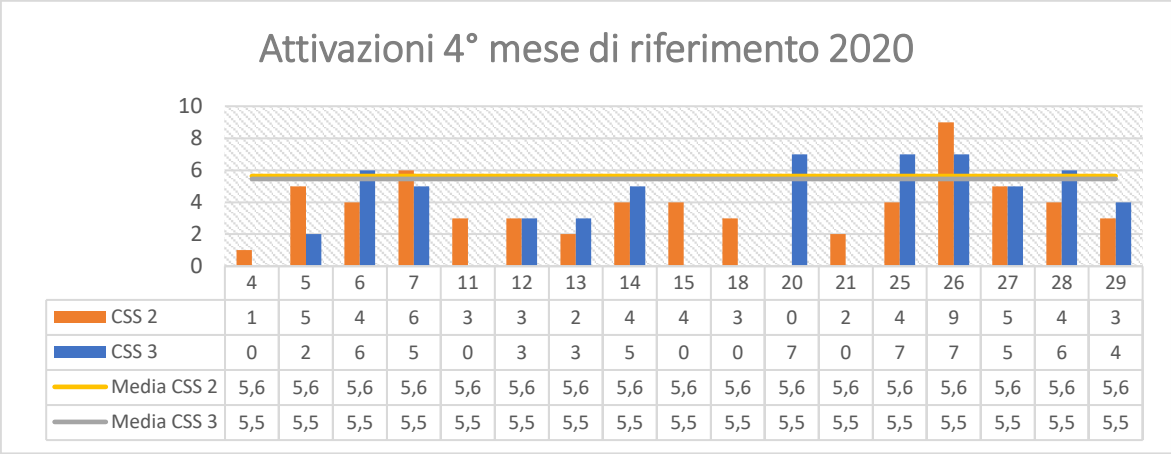
	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	31
CSS 2	4	4	6	7	4	10	9	11	7	10	12	12	11	13	10	12	12	11	14	11	10	11
CSS 3	0	11	10	10	6	19	0	0	0	0	0	12	11	13	5	9	8	14	16	11	0	0
Media CSS 2	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1	11,1
Media CSS 3	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6

Grafico 12 KPI Attivazioni 2° mese di riferimento 2020



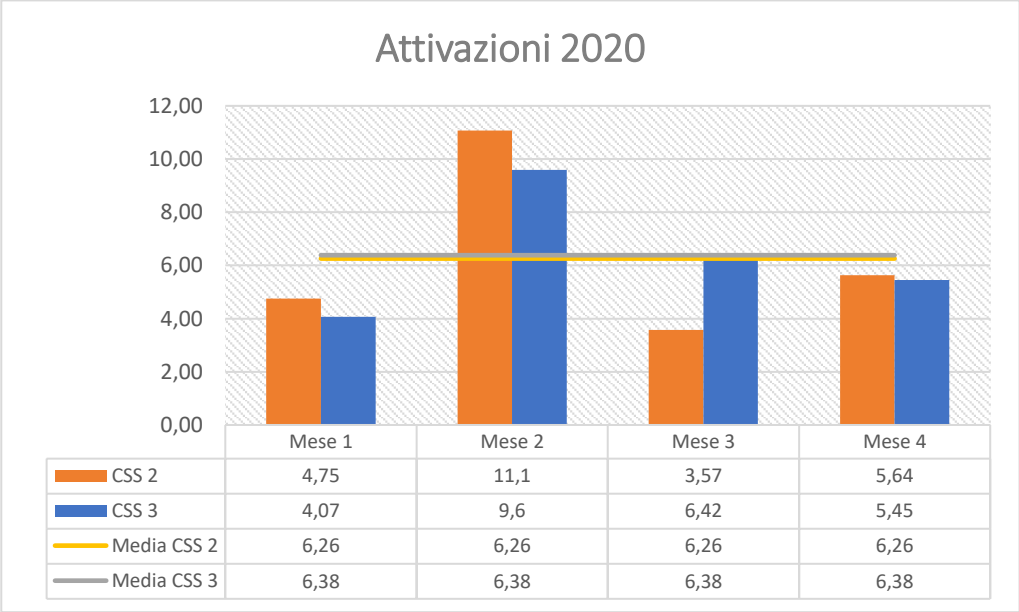
	1	2	3	6	7	8	9	14	15	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30
CSS 2	6	0	0	2	9	3	4	0	0	1	2	1	3	1	0	1	4	5	8
CSS 3	5	20	16	8	9	3	5	2	7	6	7	4	5	2	6	3	3	6	5
Media CSS 2	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
Media CSS 3	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4

Grafico 13 KPI Attivazioni 3° mese di riferimento 2020



	4	5	6	7	11	12	13	14	15	18	20	21	25	26	27	28	29
CSS 2	1	5	4	6	3	3	2	4	4	3	0	2	4	9	5	4	3
CSS 3	0	2	6	5	0	3	3	5	0	0	7	0	7	7	5	6	4
Media CSS 2	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Media CSS 3	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5

Grafico 14 KPI Attivazioni 4° mese di riferimento 2020



	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4
CSS 2	4,75	11,1	3,57	5,64
CSS 3	4,07	9,6	6,42	5,45
Media CSS 2	6,26	6,26	6,26	6,26
Media CSS 3	6,38	6,38	6,38	6,38

Grafico 15 KPI Media attivazioni 2020

Questo KPI, che non veniva monitorato in precedenza, rende molto più semplice il controllo del personale del Customer Service sul lato delle attivazioni e quindi su quanto effettivamente siano efficaci le chiamate del team.

È possibile studiare l'eventuale stagionalità nell'arco della settimana, le discrepanze da due diversi componenti del team oppure grazie ai seguenti grafici impostare nel lungo periodo dei benchmark di riferimento in base all'andamento medio dei mesi precedenti.

È importante sottolineare che a differenza di Hubspot, VTE permetta una manipolazione molto più veloce e precisa sul lato della reportistica. Per questo è possibile in pochi minuti creare delle piccole variazioni per poter studiare gli indicatori sotto altre prospettive. Ad esempio, si possono visualizzare nello stesso grafico sia le attivazioni che le chiamate non andate a buon fine, denominate non positive. In modo da vedere in maniera chiara e diretta oltre al numero di attivazioni, anche il numero di tentativi effettuati. Nella figura 27 viene mostrato un esempio tratto da VTE.

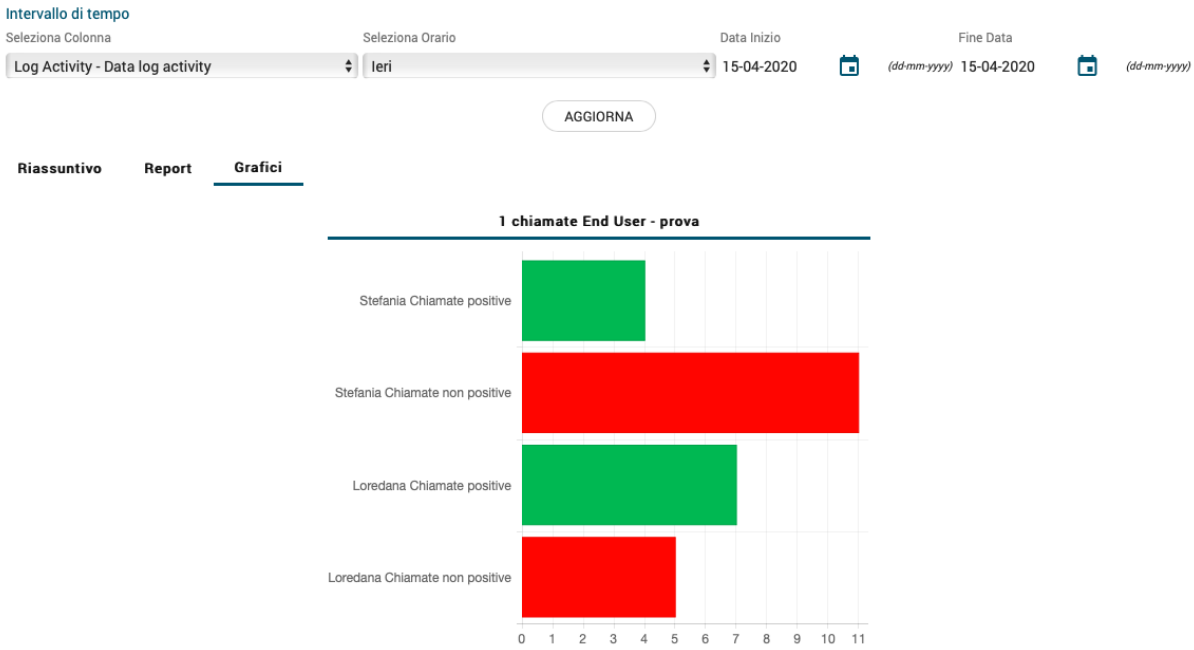


Figura 27 Esempio grafico report

In questo preciso esempio sono mostrate le chiamate relative alla giornata del 15 aprile, ma l'arco temporale è facilmente modificabile tramite la barra di ricerca nella parte superiore dell'immagine.

Un ulteriore indicatore di processo interno è legato al tempo che intercorre tra l'aggiunta sul nuovo CRM di una potenziale azienda interessata e la prima chiamata effettuata. Anche in questo caso si tratta di un nuovo KPI, implementato a partire da febbraio 2020. Come già spiegato infatti, l'esportazione su Hubspot è risultata molto limitante, soprattutto visto che non è possibile esportare o analizzare in tempi brevi le attività loggate; proprio grazie a queste informazioni è invece possibile calcolare questo KPI attraverso file Excel generati dal nuovo software.

$$I_{TC} = \frac{\sum(Data\ 1°\ chiamata - data\ creazione\ azienda)}{Numero\ totale\ di\ aziende\ contattate} \quad [Giorni] \qquad (8)$$

L'indicatore ha come dominio 0 infinito, ovviamente non sono ammessi valori negativi, ed è valutato mensilmente. Il numeratore è un valore numerico che esprime i giorni che intercorrono tra i due eventi, mentre il denominatore è semplicemente il numero totale di aziende. Gli unici difetti di questo indicatore è che verranno prese in considerazione soltanto le aziende che sono state effettivamente contattate nell'arco del mese. È anche vero che le aziende rimaste fuori sono probabilmente state importate verso la fine del mese, e che sono quindi state contattate nel mese successivo. Nel grafico 16 è mostrato l'andamento medio del tempo di contatto nei mesi di febbraio marzo e maggio. Il mese di aprile è stato omesso in quanto gravemente influenzato dal periodo peggiore dell'emergenza coronavirus, che ha portato a importare pochissime nuove aziende nel sistema.

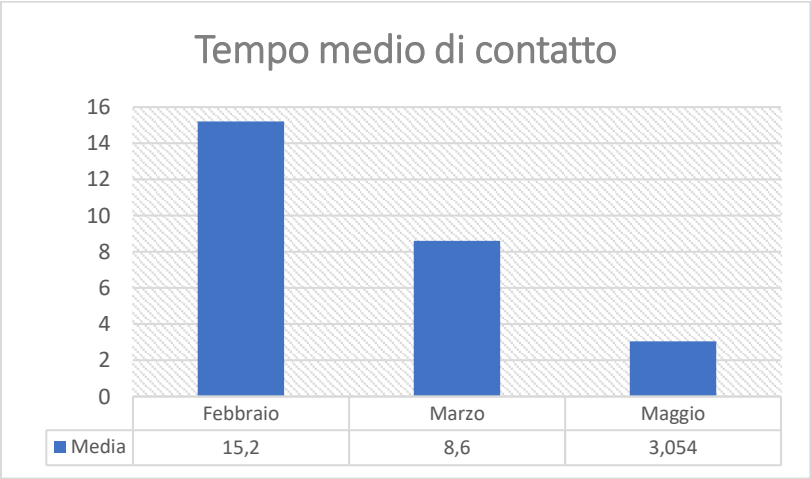


Grafico 16 KPI Tempo medio di contatto

È importante sottolineare come il tempo medio di febbraio sia superiore rispetto ai mesi successivi, questo è dovuto all'importazione di massa di tutte le aziende presenti sul vecchio CRM, causando un dilatamento del tempo medio di contatto. È però evidente come il tempo medio sembra assumere un trend decrescente nel tempo, questo grazie ai numerosi vantaggi descritti nei vari capitoli, che permettono una velocizzazione generale del lavoro del team oltre che a un sistema di notifiche più avanzato per poter contattare al più presto una nuova azienda.

Per il customer service il modulo "log activity" viene già analizzato per i KPI 5, 6 e 7 al fine di stabilire i diversi tipi di telefonate, risulta quindi ridondante il calcolo del totale delle log activity, mentre risulta superfluo il calcolo delle e-mail inviate, dato che la maggior parte di essere risultano essere automatizzate grazie all'introduzione del processo descritto nel paragrafo 2.8.1.3.

Per questi motivi, viene introdotto solamente un ulteriore KPI di monitoraggio del customer service legato ai compiti assegnati. I compiti possono avere diversa natura, e spesso sono legati al ciclo di customer retention come descritto nel capitolo 2.8.1.2. L'indicatore serve a monitorare il ritardo eventuale del completamento di questi tasks.

$$I_{RC} = \frac{Data\ di\ completamento\ compito - \ Data\ di\ scadenza\ del\ compito}{Numero\ di\ compiti} \quad [Giorni] \qquad (9)$$

Il KPI in questione ha dominio 0 + infinito, la data di completamento sarà infatti sempre maggiore o al massimo uguale alla data di scadenza e la differenza viene rapportata al numero di compiti che sarà sempre maggiore o uguale a 1. Anche in questo caso il ritardo sarà valutato mensilmente rispetto alla data di scadenza del compito.

Questo indicatore presenta alcune problematiche al momento non risolte; la data di completamento viene inserita in maniera automatica nel momento in cui l'utente del CRM imposta lo status del compito su "completato" e questa è una operazione manuale che può essere quindi soggetta a dimenticanze o modifiche errate da parte del team.

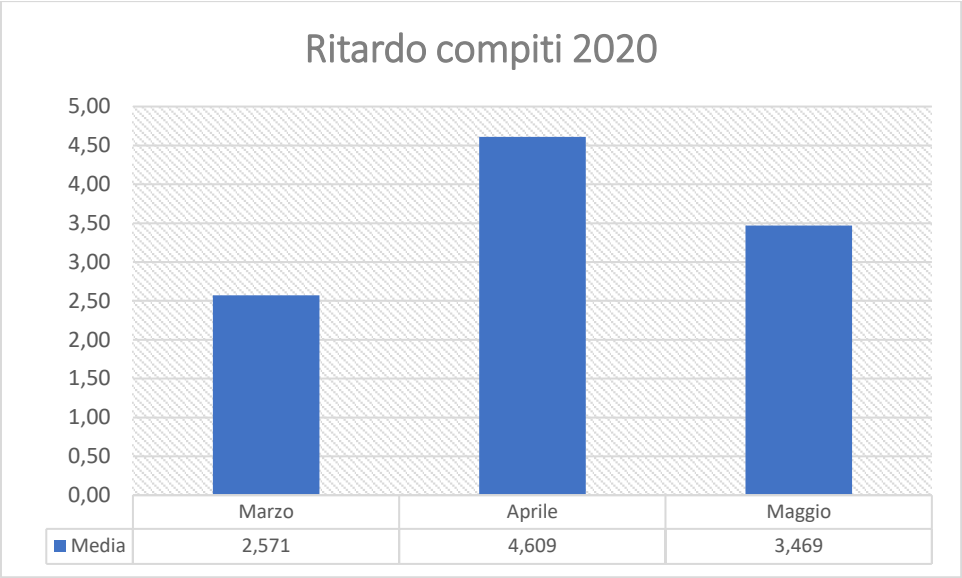


Grafico 17 KPI Ritardo compiti 2020

Nel grafico 17 è possibile vedere i primi dati di questo KPI introdotto a partire da marzo, purtroppo è evidente come non ci siano abbastanza informazioni per poter stabilire un trend o impostare benchmark di riferimento. Ogni mese fa riferimento a circa 100 compiti assegnati che comunque vengono completati in pochi giorni lavorativi. Questo grazie anche al monitoraggio, al sistema di notifiche e allo smaltimento del lavoro grazie ai processi automatici.

3.2.2 Agenti di vendita

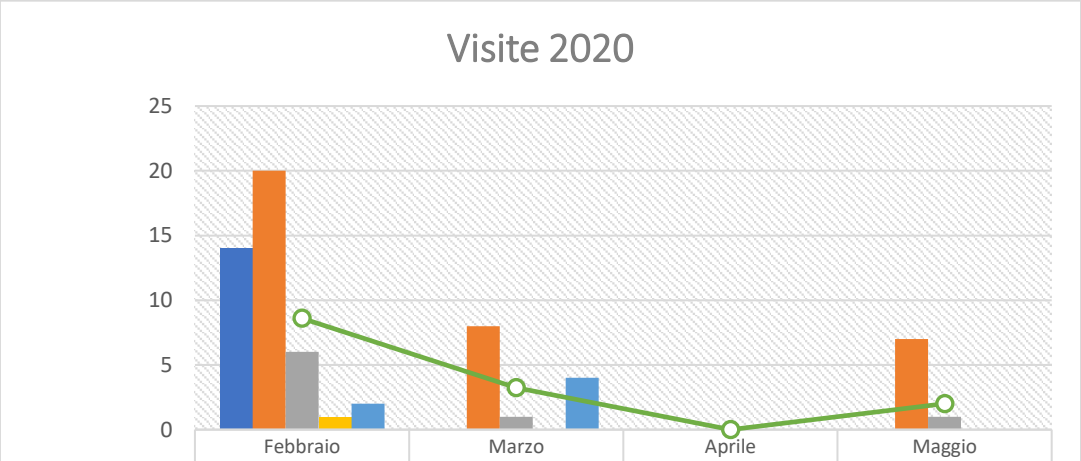
Successivamente verranno mostrati e descritti una serie di KPI relativi agli agenti di vendita presenti in Axodel Italia. Nel 2019 gli agenti presenti erano relativamente pochi e venivano monitorati manualmente e senza particolari indicatori. L'arrivo invece di un vero e proprio team in grado di coprire buona parte dell'Italia nel novembre 2019, ha portato il responsabile degli agenti di vendita a trovare il modo di controllare al meglio il proprio gruppo. Grazie all'introduzione di specifici moduli su VTE next, questo è risultato ancora più semplice.

Il primo KPI descritto è quello legato al modulo "Report Visite" ed è chiamato Indicatore visite.

$$I_{VA} = \frac{Numero\ di\ visite\ al\ mese}{Numero\ di\ agenti} \quad \frac{[Visite/mese]}{[Agente]} \tag{10}$$

Anche in questo caso il dominio è 0 infinito e valuta il numero di visite mensili totali degli agenti, rapportato al numero di questi ultimi in modo da avere una media rispetto ai 5 agenti di vendita presenti. Come già ripetuto in precedenza per altri indicatori quest'ultimo risulta essere un indicatore generico, ma attraverso il CRM è possibile entrare nel dettaglio di ogni singolo agente per osservare eventuali discrepanze.

Nel grafico 18 sono evidenziati gli andamenti per i mesi seguenti del 2020:



	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Agente 1	14			
Agente 2	20	8	0	7
Agente 3	6	1	0	1
Agente 4	1	0	0	0
Agente 5	2	4	0	0
Media	8,6	3,25	0	2

Grafico 18 KPI Visite 2020

Ovviamente il KPI ha subito un evidente peggioramento dovuto principalmente a due cause: la prima legata al numero di agenti che passa da 5 a 4 dal mese di marzo in poi dovuto ad un cambio all'interno della società e secondo dall'emergenza Covid-19 che da circa metà marzo ha obbligato l'utilizzo esclusivo dello smart working per le aziende non fondamentali, rendendo quindi del tutto inoperativi gli agenti di vendita.

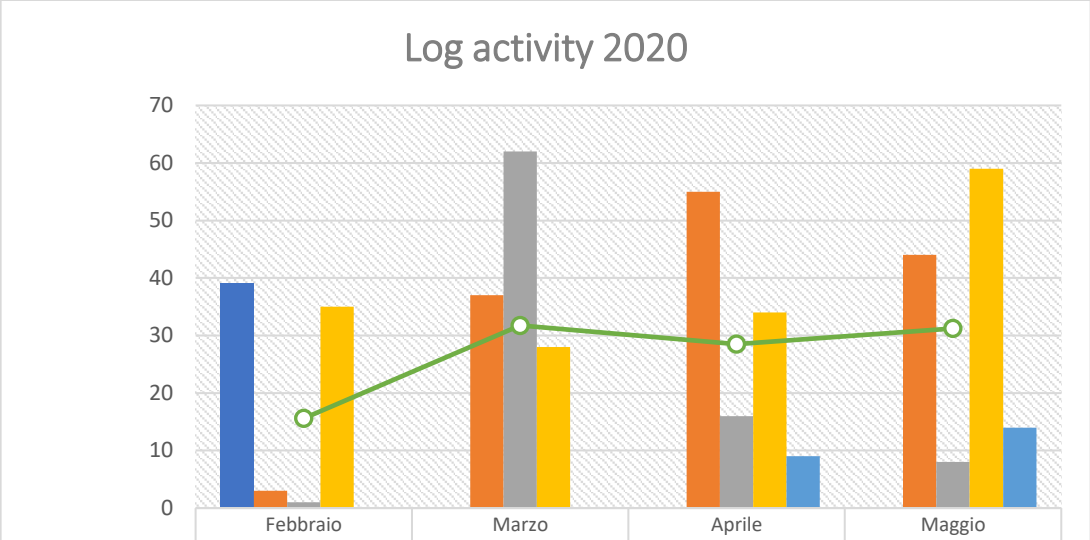
Un discorso del tutto analogo può essere fatto per il modulo opportunità; in questo caso è stato ideato un indice relativo al numero di opportunità mensili rapportato al numero degli agenti.

$$I_{Opp} = \frac{Numero\ di\ opportunità\ al\ mese}{Numero\ di\ agenti} \quad \frac{[Opportunità/mese]}{[Agente]} \tag{11}$$

Per gli stessi identici motivi dell'indicatore 10 verranno omessi i grafici relativi a quest'ultimo KPI in quanto non ancora rilevanti ai fini dello studio.

Infine, per quanto riguarda gli agenti è stato ideato un ulteriore KPI legato al modulo "log activity". Esso è risultato particolarmente utile soprattutto nel periodo di emergenza. Se infatti le visite risultano completamente azzerate per via del blocco totale degli spostamenti, con le attività loggate è possibile monitorare chiamate ed e-mail inviate.

$$I_{LA} = \frac{Numero\ di\ Log\ activity}{Numero\ di\ agenti} \quad \frac{[Log\ acitivity/mese]}{[Agente]} \tag{12}$$



	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio
Agente 1	39			
Agente 2	3	37	55	44
Agente 3	1	62	16	8
Agente 4	35	28	34	59
Agente 5	0	0	9	14
Media	15,6	31,75	28,5	31,25

Grafico 19 KPI Log activity agenti 2020

È importante sottolineare come se da un lato le visite sono drasticamente diminuite, la curva legata alle attività da remoto, come chiamate e e-mail, sono aumentate. Naturalmente essendo un sistema del tutto nuovo per gli agenti di vendita l'adattamento iniziale all'utilizzo del CRM non è stato immediato e questi grafici devono tenere conto sia della possibilità che un agente abbia dimenticato di inserire informazioni su VTE, oppure che abbia gonfiato la mole di dati immessa. Ovviamente è possibile distinguere il tipo di attività tra una chiamata o l'invio di un messaggio di posta elettronica.

3.3 Le prospettive future

Un CRM ha bisogno certamente di un notevole lasso di tempo per poter essere funzionale al 100% delle sue capacità. Questo sia per la difficoltà nella personalizzazione a seconda della azienda che lo utilizza, sia per quanto riguarda particolari problematiche che possono insorgere in seguito a feedback da parte degli utenti che lo utilizzano.

Il paragrafo 2.7.1 aveva illustrato i principali moduli del nuovo software grazie al quale era possibile formulare gli indicatori presenti nello scorso capitolo, ma esistono ulteriori moduli dalle enormi potenzialità che al momento non sono stati ancora configurati essendo il nuovo CRM adottato da pochi mesi. In questa sezione verranno illustrati i principali KPI che non sono ancora attualmente applicabili ma che verranno introdotti nei prossimi mesi.

3.3.1 KPI legati alle newsletter

All'interno di VTE esiste un modulo chiamato "Newsletter" nel quale è possibile riuscire a settare e programmare diverse campagne di marketing rivolte ad un determinato target selezionabile e modificabile in fase di creazione della campagna. In questo modo è possibile inviare massivamente una serie di e-mail a determinate sezioni di contatti. Oltre a questo, è possibile tramite la pagina dedicata all'interno del sistema ispezionare alcuni grafici che possono essere la base di eventuali nuovi KPI volti alla monitorizzazione delle newsletter, in modo da migliorarne in qualche modo l'efficacia.

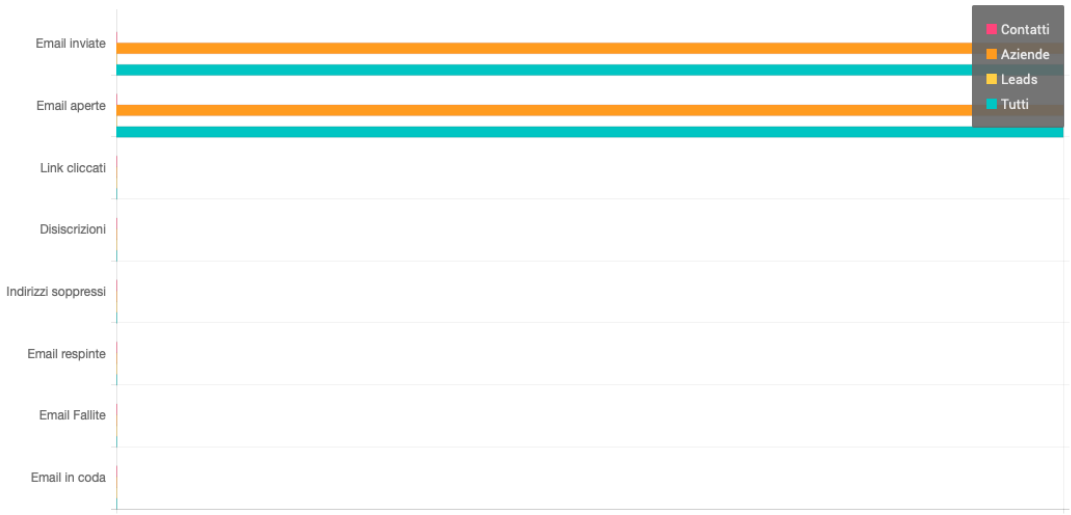


Figura 28 Statistiche Newsletter

Come si può notare dalla figura 28 sono presenti diverse statistiche come il numero di e-mail inviate ed il relativo numero di e-mail aperte. È possibile quindi impostare e stimare particolari indici di interesse legati alla campagna creata.

$$I_{CPI} = \frac{Numero\ Email\ aperte}{Numero\ Email\ totali} \quad [\%] \tag{13}$$

$$I_{CI} = \frac{Numero\ di\ link\ cliccati\ su\ una\ email\ aperta}{Numero\ di\ Email\ aperte} \quad [\%] \tag{14}$$

I due indicatori ipotizzati servono a monitorare in un futuro l'indice di gradimento ed il potenziale gradimento di una campagna in modo da poter migliorarne l'utilizzo. È inoltre possibile visualizzare l'elenco completo dei contatti per ogni categoria delle statistiche in modo da poter sviluppare eventualmente campagne più mirate nei confronti delle aziende più fidelizzate.

3.3.2 KPI legati all'assistenza

Il ticket è un oggetto trasversale: nel modulo chiamato "Assistenza Clienti" è considerato come una richiesta da parte del cliente, ma può essere utilizzato anche per richieste interne alla società.

Grazie a VTE è possibile inserire le richieste di assistenza attraverso tre diverse metodologie:

- **Telefono:** il cliente chiama per fare richiesta di supporto, in questo caso il ticket sarà creato manualmente da un componente del team di customer service.
- **E-mail:** può essere dedicato un indirizzo e-mail alla gestione delle richieste di supporto configurando la lettura della casella nel modulo Assistenza Clienti. Tutte le e-mail ricevute nella casella vengono trasformate in ticket e smistate in modo manuale o automatico a seconda di processi pre-programmati.
- **Portale Clienti:** un'area riservata ai clienti nella quale avranno modo di aprire i ticket ricevuti in tempo reale nel modulo Assistenza Clienti. In questo modo è possibile creare una conversazione tramite commenti tra il personale dell'azienda e il consumatore. Il Portale oltre ad essere un canale di acquisizione ticket può essere utilizzato per la gestione vera e propria della

comunicazione con il cliente includendo, oltre allo spazio Assistenza, le FAQ e la possibilità di condividere documenti a discrezione dell'utente admin.

Esistono diversi KPI che possono essere introdotti ed in questo paragrafo sono inseriti i due principali che verranno utilizzati nei prossimi mesi:

$$I_{TA} = \frac{Numero\ di\ ticket\ aperti\ al\ mese}{Numero\ di\ giorni\ in\ un\ mese} \quad \frac{[Num.ticket]}{[Giorno]} \tag{15}$$

$$I_{SLA} = \text{Data fine SLA} - \text{Data partenza SLA} \quad [Giorni] \tag{16}$$

Quest'ultimo risulta molto simile all'indicatore 9, ma invece di monitorare il tempo di completamento di un compito, individua il tempo di completamento medio di un ticket identificato dal termine SLA, (Service Level Agreement) il quale definisce il livello di efficienza che un'azienda si impegna a mantenere nei confronti dei propri clienti rispetto alla fornitura di un servizio. L'efficienza del supporto si misura non solo in termini di efficacia, ossia il raggiungimento dell'obiettivo, ma anche di prestazioni con cui l'obiettivo viene raggiunto. Gli SLA vengono applicati, generalmente, ai servizi di assistenza e definiscono i tempi di presa in carico e risoluzione delle segnalazioni di malfunzionamenti. Entrambi gli indicatori 15 e 16 hanno dominio 0 + infinito.

3.3.3 KPI legati al customer retention

Come anticipato nel paragrafo 2.8.1.2 l'obiettivo di un processo finalizzato alla automatizzazione dell'invio dei compiti in base al ciclo di customer retention è in fase di miglioramento. Nei prossimi mesi verrà messo a punto un sistema di valutazione chiamato Ideal Customer Profile. Quest'ultimo servirà ad assegnare un punteggio ad ogni azienda presente sul sistema attraverso una tecnica di pesi strutturati in base a determinate variabili. Grazie a questa introduzione il ciclo di customer retention dovrebbe migliorare andando a differenziare le priorità dei diversi lead, in modo da occuparsi con più attenzione dei consumatori che rientreranno nelle categorie più interessanti in base al punteggio assegnato; stesso discorso sarà valido per le opportunità da creare e da seguire con più attenzione. Grazie a questa implementazione i KPI legati al rinnovo e alle espansioni dovrebbero migliorare come inoltre dovrebbe, per ipotesi, diminuire il tempo di completamento dei compiti; in quest'ultimo caso eventualmente sarebbe necessario creare un nuovo indicatore legato al tempo di completamento in base alla categoria dell'Ideal Customer Profile.

L'obiettivo sarà quello di riuscire nel più breve tempo possibile ad acquisire le conoscenze necessarie per poter adoperare al meglio i moduli ancora inutilizzati in modo da poter sfruttare al massimo la potenza del nuovo CRM.

4 Conclusioni

Il capitolo finale è dedicato alle conclusioni relative allo studio effettuato nel documento di tesi, con una relativa discussione legata agli obiettivi prefissati e gli eventuali limiti dello studio incontrati durante il percorso.

4.1 Discussione

L'obiettivo dello studio mirava a evidenziare un possibile collegamento tra la qualità e la performance dei KPI aziendali in relazione al software CRM utilizzato e viceversa, all'interno di una azienda del fleet management, partendo da una fase introduttiva in cui sono state fornite le conoscenze teoriche, per poi giungere dopo aver introdotto il background aziendale, ad una analisi quantitativa e qualitativa degli indicatori utilizzati.

Dei 16 indicatori menzionati i primi 11 sono effettivamente già stati implementati nei primi mesi dello studio; è evidente in diversi indicatori come ad esempio il numero 5 un leggero incremento dei risultati ottenuti confrontando lo stesso periodo di riferimento tra i due CRM, nonostante i diversi limiti dello studio, mentre è ancora più evidente come sia più semplice ed efficace l'introduzione di nuovi KPI che in precedenza non venivano neanche presi in considerazione per mancanza di strumenti adatti alla monitorazione, come ad esempio l'indicatore 7 legato alle attivazioni giornaliere o tutti gli indicatori legati agli agenti di vendita. Infine, è utile sottolineare come anche nei nuovi KPI introdotti, come il numero 8 legato al tempo di contatto medio del customer service, si intravedano già nel breve periodo l'efficienza dei processi inseriti nel nuovo software, rendendo apprezzabili fin da subito le migliorie apportate da VTE Next. Per questi motivi sembra esserci una correlazione positiva tra la completezza di un software CRM e la qualità delle performance dei KPI aziendali.

4.2 Limiti dello studio

I limiti dello studio hanno reso questa correlazione nettamente meno evidente del previsto. Innanzitutto, è doveroso sottolineare come l'indagine sia incominciata poco prima dello scoppio del coronavirus in Italia con conseguente danno su tutta l'economia nazionale e quindi anche in Axodel Italia, con una notevole riduzione del

lavoro del customer service oltre che dell'azzeramento del lavoro non in smart working da parte degli agenti di vendita, rendendo quindi impossibili alcune pratiche come ad esempio le visite.
In secondo luogo, lo studio è stato effettuato nei 4 mesi iniziali, non appena il nuovo CRM è risultato operativo, con conseguenti modifiche effettuate in corso d'opera e KPI introdotti in un secondo momento. Inoltre, il training iniziale al personale ha reso azioni già consolidate con il vecchio CRM meno incisive soprattutto nei primi periodi.
Infine, il confronto con il vecchio CRM è risultato estremamente difficile, soprattutto per la bassa reperibilità dei dati dovuto ad un software con meno strumenti e una azienda relativamente giovane (fine 2017). È evidente come lo studio si sia concentrato soprattutto su nuovi KPI in modo da evidenziare nuovi monitoraggi.

5 Bibliografia

Cavalli S*, Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali,* 2008

Articolo: KPI cosa sono e perché sono così importanti?
Sito: https://www.newcomweb.it/blog/pillole-di-marketing/article/kpi-cosa-sono-e-perche-sono-cosi

Maisano D, Franceschini F, Galetto M, *Indicatori e misure di prestazione per la gestione dei processi, Il sole. 24 ore,* 2007

Bertocco M, Sartori L*, Sistemi informativi aziendali, Informatore Agrario,* 2005

Articolo: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
Sito: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-relationship-management/

Landrigan M*, Customer Relationship Management: Concepts and Tools, J Consum Mark, Vol 22,* 2005

Articolo: Il CRM collaborativo
Sito: http://pivotal.it/il-crm-collaborativo/

Mauceri R*, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Tesi Politecnico di Torino,* 2018

Winer RS*, A framework for customer relationship management, Calif Manage Rev, Vol 43, No 4,* 2001

Kadiyala SS, Srivastava A*, Data Mining For Customer Relationship Management, Int Bus Econ Res J*, 2011

Articolo: Mobile, cloud e big data guidano l'evoluzione di ERP e CRM
Sito: http://www.datamanager.it/2018/06/mobile-cloud-e-big-data-guidano-levoluzione-di-erp-e-crm/

Caniglia S, *Studio delle problematiche di Qualità nei Product Service System: un'applicazione nel settore della gestione delle flotte di autoveicoli, Tesi Politecnico di Torino,* 2019

Sito principale di Axodel: www.axodel.com

Sito principale di VTE next: www.vtecrm.it

Articolo: Definizione di Funnel su Glossario Marketing
Sito: https://www.glossariomarketing.it/significato/funnel/

Articolo: The ultimate guide to customer retention
Sito: https://blog.hubspot.com/service/customer-retention

Antonelli C*, Balanced scorecard per l'area IT: esperienze. Un timone per governare la navigazione dell'Information Technology al servizio dell'impresa,* 2005

Ang L, Buttle F*, CRM software applications and business performance, J Database Mark Cust Strateg Manag, Vol 14,* 2006

Dumas M, La Rosa M, Mendling J, Reijers HA*, Fundamentals of Business Process Management,* 2013

Belov AG, Kravets AG, *Business performance management in small and medium businesses and functional automation*, *World Appl Sci J*, 2013

Kim HS, Kim YG, *A CRM performance measurement framework: Its development process and application*, *Ind Mark Manag*, 2009

Wilson H, Daniel E, McDonald M, *Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems*, *J Mark Manag*, 2002

Chen IJ, Popovich K, *Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology*, *Bus Process Manag J*, 2003