POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Analisi empirica dello stato di adozione del Customer Relationship Management. Un survey tra le aziende della Città Metropolitana di Torino



RELATRICE: Anna Corinna Cagliano

CANDIDATO: Andrea Picchio NUMERO DI MATRICOLA: 265204

INDICE

INTRODUZIONE		1
1. CUSTOMER REL	ATIONSHIP MANAGEMENT	4
1.1 Orienta	mento delle aziende verso il mercato	4
1.1.1	Orientamento alla produzione	5
1.1.2	Orientamento al prodotto	5
1.1.3	Orientamento alla vendita	6
1.1.4	Orientamento al marketing	6
1.1.5	Orientamento al marketing sociale	8
1.1.6	Marketing Relazionale (Relationship Marketing)	9
1.2 Lead Ma	nagement ed evoluzione della relazione con il lead	10
1.2.1	Lead Generation	10
1.2.2	Lead Qualification	11
1.2.3	Lead Nurturing	12
1.2.4	Evoluzione della relazione con un lead secondo Buttle	13
1.3 Definizi	one di CRM	15
1.3.1	Visione di CRM secondo Zablah	16
	1.3.1.1 CRM come processo	16
	1.3.1.2 CRM come strategia	17
	1.3.1.3 CRM come filosofia	18
	1.3.1.4 CRM come capacità	18
	1.3.1.5 CRM come tecnologia	19
1.3.2	Visione di CRM secondo Buttle	21
	1.3.2.1 CRM strategico	21
	1.3.2.2 CRM operativo	22
	1.3.2.3 CRM analitico	23
	1.3.2.4 CRM collaborativo	24
1.3.3	Definizione di CRM considerata nella tesi e differenza tra	Sistema
	CRM e Software CRM	25
1.4 Benefici	di un sistema CRM	27
1.5 Funziona	alità di un software CRM	31

	1.6 Stato	di Ado	zione del	CRM	I da parte de	lle imp	rese e o	dipenden	za dalle
	variab	ili orga	anizzativ	e					34
2	BLACKBIRDS	INFOT	ECH srl I	E CAS	SOFTWARE .	AG			39
	2.1 Cas Ge	nesisV	Vorld						40
	2.20biett	ivi dell	la tesi pei	'l'az	ienda				43
3	SURVEY SU	LLO	STATO	DI	ADOZIONE	DEL	CRM	NELLA	CITTÀ
	METROPOLIT	CANA D	OI TORING	0					45
	3.1 Proces	sso De	cisionale	di In	novazione di	Roger	s		46
	3.2 Città N	letro p	olitana d	li Toı	rino e divisio	ne in zo	ne omo	genee	48
	3.3 Metod	lo di co	struzion	e del	campione				52
	3.4 Varial	oili ed 1	Ipotesi						55
	3.4.	1 Var	riabili Dip	ender	nti				55
	3.4.	2 Var	iabili Indi	pend	enti				56
	3.4.	3 Ipo	tesi Form	ulate					60
	3.5 Spiega	zione	dei quesi	iti de	l questionari	0			62
	3.5.	1 Var	iabili Dip	ender	nti				62
	3.5.	2 Var	iabili Indi	pend	enti				65
4	ANALISI DEI I	RISULT	ΓΑΤΙ						71
4.1 Numero e profilo dei rispondenti								71	
	4.1.	1 Ado	ozione Sis	tema	e Software CF	RM			71
	4.1.	2 Car	atteristich	ie de	i rispondenti				72
	4.1.	3 Car	atteristich	ie de	I CEO				73
	4.1.	4 Car	atteristich	ie de	ll'impresa				75
	4.1.	5 Rise	orse ICT						80
	4.1.	6 Ber	nefici di ui	ı siste	ema CRM				82
	4.1.	7 Imp	plementaz	ione	di un software	e CRM			84
	4.2 Misur	azione	delle va	riabil	li				86
	4.3 Analis	i della	regressi	one					91
4.4 Interpretazione dei risultati								99	

5	CONCLUSIONI	107
	5.1 Benefici del lavoro di tesi	107
	5.2 Limitazioni	110
	5.3 Passi futuri	111
6	BIBLIOGRAFIA	112
7	SITOGRAFIA	119

INTRODUZIONE

Nel tempo le esigenze dei consumatori e i loro metodi di acquisto sono mutati drasticamente. Per contrastare con successo questi cambiamenti, le aziende tendono a sviluppare strategie di marketing differenziate e orientate al cliente per ottenere vantaggio competitivo. Un esempio di queste strategie è il Customer Relationship Management (CRM), adottato per creare e gestire le relazioni con i clienti in modo più efficace attraverso l'analisi dettagliata e accurata dei dati dei consumatori mediante l'utilizzo di varie tecnologie informatiche (Anderson Consulting, 1998; Buttle, 1996; Gefen e Ridings, 2002; Ngai, 2005). Il miglioramento nella gestione delle relazioni con i consumatori può, infatti, portare a una maggiore fidelizzazione dei clienti e ad una maggiore redditività per l'impresa.

La letteratura scientifica riguardo l'introduzione del CRM tra le piccole e medie imprese (PMI) mostra, tuttavia, come il tasso di adozione sia lento, con più della metà di tutte le iniziative che terminano con un fallimento (Ismail et al., 2007; Reijonen e Laukkanen, 2010).

Le PMI, rispetto alle organizzazioni più grandi, tendono ad essere avverse al rischio e questo potrebbe essere uno dei motivi principali per i bassi tassi di adozione e successo di sistemi CRM (Nguyen, 2009).

Per le organizzazioni avverse al rischio l'investimento di risorse considerevoli nell'integrazione di un sistema CRM non sembra offrire un buon ritorno sull'investimento stesso, soprattutto a causa degli alti tassi di fallimento. Nonostante il CRM abbia il potenziale per fornire notevoli vantaggi all'impresa, nelle PMI si è, però, riscontrato un minor successo in termini di realizzazione di tali benefici (Bull, 2003; Mitussis et al., 2006).

Nonostante ciò, la domanda di tecnologia CRM è cresciuta nel tempo poiché sempre più organizzazioni ritengono che un miglioramento delle relazioni con i clienti possa portare ad un aumento del valore dell'impresa (Greenberg, 2010).

Nelle ricerche precedenti focalizzate sull'adozione della tecnologia CRM, modelli come il Technology Acceptance Model (TAM), il Diffusion of Innovation (DoI) o il Technology, Organization and Environment (TOE) hanno permesso di ottenere informazioni sui fattori che influenzano l'adozione (Ko et al., 2008; Peltier et al., 2009; Venkatesh e Davis, 2000).

Nella presente tesi si usa il modello Diffusion of Innovation (DoI) come base concettuale perché permette di determinare i fattori che influenzano il processo di adozione di un sistema CRM e la percezione dei benefici del sistema stesso. Inoltre, esso consente di valutare se e come la percezione dei benefici di tale innovazione influenza il processo di adozione dell'innovazione stessa (Nguyen and Waring, 2013).

Gli scopi specifici dello studio sono: identificare lo stato di adozione del CRM da parte delle aziende avente sede operativa nella Città Metropolitana di Torino, esaminare i principali fattori che influenzano l'adozione di un applicativo CRM, ed infine confrontare i risultati trovati con altre ricerche precedenti, in modo da valutare se in contesti ambientali e nazionali diversi, si trovano gli stessi risultati oppure no ed eventualmente esaminare le differenze. A tal fine, un questionario anonimo è stato inviato alle aziende per conoscere le caratteristiche dell'organizzazione, la percezione dei benefici di un sistema CRM e l'eventuale adozione di tale innovazione. I dati raccolti mediante questa modalità sono stati successivamente elaborati e analizzati con misure di statistica descrittiva e analisi statistiche inferenziali.

La tesi è stata, dunque, sviluppata attraverso le seguenti attività:

- Costruzione di un campione di 200 aziende rappresentativo di una popolazione di circa 2.000 imprese avente sede operativa nella Città Metropolitana di Torino
- Selezione delle persone di riferimento a cui inviare il questionario dopo aver contattato le aziende e valutato insieme ad esse quale fosse la figura aziendale più adatta per la sua compilazione
- Definizione struttura questionario da somministrare
- Somministrazione questionario alle persone di riferimento delle aziende individuate al punto 2
- Analisi statistiche descrittive dei dati raccolti dai questionari compilati
- Analisi statistiche inferenziali per individuare le variabili organizzative che influenzano l'adozione di un CRM
- Discussione ed interpretazione dei risultati

L'elaborato nasce da un interesse per l'argomento sviluppato durante il periodo di tirocinio svolto dall'autore presso l'azienda di consulenza Blackbirds Infotech s.r.l. di Torino, distributore unico in Italia della piattaforma CRM CAS genesisWorld sviluppata a Karlsruhe, in Germania, dall'omonima azienda CAS Software AG.

Dopo la presente introduzione, la tesi è suddivisa nel seguente modo. Nel primo capitolo si illustrano le caratteristiche principali del CRM, mediante una spiegazione delle varie definizioni e concettualizzazioni che diversi esperti e studiosi hanno provato a fornire per questa nozione, e i suoi principali benefici e funzionalità.

Nel secondo capitolo si illustrano le funzionalità della piattaforma CRM CAS genesisWorld sviluppata da CAS Software AG e utilizzata dalla stessa azienda BlackBirds per le sue attività e successivamente si descrivono i motivi per cui l'azienda ha supportato lo svolgimento della presente tesi e i risultati che intende ottenere dall'analisi.

Lo scopo principale del terzo capitolo è, invece, quello di illustrare le ipotesi che verranno verificate nell'analisi statistica condotta in questo elaborato, le modalità di costruzione del campione, e le variabili dipendenti ed indipendenti considerate. Oltre a ciò, si mostra come è stato strutturato il questionario, la descrizione dei quesiti posti ai rispondenti e la modalità di somministrazione.

Nel quarto capitolo si procede con l'analisi delle osservazioni raccolte, del profilo e numero dei rispondenti e con la spiegazione delle analisi statistiche effettuate e la discussione dei risultati ottenuti.

Il documento termina con una presentazione delle conclusioni, dei limiti dello studio e delle possibili indicazioni per la ricerca futura, riportati nel quinto ed ultimo capitolo.

1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

In questo capitolo si illustrano le caratteristiche principali del Customer Relationship Management (CRM) mediante una spiegazione delle varie definizioni e concettualizzazioni che diversi esperti e studiosi hanno provato a fornire per questo termine.

Oltre a ciò, si mettono in evidenza i benefici e le funzionalità più importanti di un CRM che emergono da un'analisi della letteratura scientifica e la sua importanza in un mercato sempre più orientato verso il cliente e i suoi bisogni.

Nell'ultimo paragrafo, si descrivono precedenti studi che trattano analisi statistiche riguardanti l'adozione del CRM tra le aziende, i fattori che la influenzano e si illustrano i principali risultati trovati. Inoltre, si mettono in luce le limitazioni di tali studi e si illustrano gli obiettivi principali della tesi evidenziando gli sviluppi che lo studio può portare nell'ambito dell'adozione del CRM tra le aziende e nell'analisi dei fattori che influenzano tale adozione.

1.1 Orientamenti delle aziende verso il mercato

All'interno delle organizzazioni, le attività di marketing dovrebbero essere svolte secondo una filosofia ben congegnata di marketing efficiente, efficace e socialmente responsabile. In particolare, Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali nell'ambito del management e soprattutto del marketing management, distingue cinque orientamenti concorrenti in base ai quali le organizzazioni possono condurre attività di marketing: orientamento alla produzione, orientamento al prodotto, orientamento alla vendita, orientamento al marketing e orientamento al marketing sociale (Kotler, 2000).

1.1.1 Orientamento alla produzione

Il concetto di produzione "è una delle più datate concezioni di business" secondo Kotler. Si fonda sull'idea che il consumatore ricerchi un prodotto molto economico e facilmente disponibile sul mercato. I manager delle aziende orientate alla produzione si concentrano sul raggiungimento di un'elevata efficienza produttiva, bassi costi e distribuzione di massa. Questo orientamento ha senso quando si commercializzano beni per i quali il consumatore è più interessato ad acquistare il prodotto ad un prezzo basso piuttosto che alla qualità dello stesso, accettando quindi un prodotto fortemente standardizzato. Questo approccio è utilizzato anche quando un'azienda vuole espandere il proprio mercato. In tale situazione, l'impresa si concentra, infatti, sull'aumento del volume di produzione e sul miglioramento della tecnologia al fine di ridurre i costi unitari, riuscendo così ad abbassare il prezzo di vendita, aumentare le quantità di bene prodotto e dunque ad estendere il proprio mercato.

1.1.2 Orientamento al prodotto

Questo approccio si fonda sull'idea che i consumatori abbiano il desiderio di ricevere prodotti con migliori qualità, performance e caratteristiche innovative. I manager delle organizzazioni che adottano un orientamento al prodotto si concentrano sulla realizzazione di beni di qualità superiore e sul loro miglioramento nel tempo, assumendo che gli acquirenti siano in grado di valutarne qualità e prestazioni. Tali aziende spesso, però, realizzano i prodotti con un input minimo o nullo da parte dei clienti, confidando che i loro ingegneri possano progettare prodotti eccezionali che abbiano successo sul mercato. La loro filosofia di business si fonda sull'assunzione che un prodotto migliore riuscirà sicuramente ad attrarre più clienti di uno peggiore, ma non è necessariamente così. Non si può, infatti, prescindere da adeguate politiche di prezzo, distribuzione, pubblicità e vendita. Un prodotto di minor qualità, se pubblicizzato in un certo modo, potrebbe attrarre più clienti rispetto ad uno qualitativamente migliore, ma non pubblicizzato adeguatamente.

1.1.3 Orientamento alla vendita

L'orientamento alla vendita si basa sul principio che i consumatori e le imprese normalmente non acquistano i prodotti dell'organizzazione la quale deve, quindi, intraprendere uno sforzo aggressivo di vendita e promozione. Si presuppone, dunque, che i consumatori debbano essere indotti a comprare e per questo motivo l'azienda debba disporre di opportuni strumenti promozionali per stimolare l'acquisto. L'orientamento alla vendita praticato in modo troppo aggressivo può essere, però, in alcune situazioni, una scelta non ottimale poiché si rischia di concentrare gli sforzi quasi esclusivamente sulla promozione e vendita del prodotto e non su un'adeguata comprensione delle esigenze del mercato. Un prodotto non in grado di soddisfare i bisogni dei clienti può, infatti, non avere successo, anche se pubblicizzato in modo aggressivo mediante un'ottima e dispendiosa campagna promozionale. Il marketing basato sulla vendita forzata comporta, inoltre, rischi elevati. Si assume, infatti, che i clienti insoddisfatti non diffonderanno il loro malcontento ad altri potenziali consumatori e che potranno acquistare nuovamente dalla stessa impresa in futuro. Tali presupposti sono indifendibili.

1.1.4 Orientamento al marketing

L'orientamento al marketing è nato intorno alla metà degli anni '50 del secolo scorso. Esso prevede che le imprese si debbano concentrare sul cliente, e non solamente sul processo di vendita del prodotto. Diventa, dunque, necessario effettuare le giuste ricerche e prendere le decisioni in modo da trovare i beni richiesti dai propri clienti, riuscendo così a creare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti attraverso la creazione di valore. Theodore Levitt (1925-2006), ex professore di Business Administration presso la Harvard Business School ed ex direttore della Harvard Business Review, ha espresso la differenza tra i concetti di vendita e di marketing: "La vendita si concentra sulle esigenze del venditore, mentre il marketing sulle esigenze dell'acquirente. La vendita deve soddisfare la necessità del venditore di convertire il suo prodotto in contanti, mentre il marketing deve soddisfare le esigenze del cliente attraverso il prodotto e tutto ciò che è associato alla sua creazione, consegna e infine al suo consumo" (Levitt, 1960). Il concetto di marketing si basa su quattro pilastri: mercato di riferimento, esigenze dei clienti, marketing integrato e redditività.

Mercato di riferimento

Le aziende ottengono risultati migliori quando scelgono con attenzione i mercati di destinazione e preparano programmi di marketing personalizzati.

• I bisogni del cliente

Un'azienda può definire con attenzione il proprio mercato di riferimento, ma non riuscire a comprendere correttamente le esigenze dei clienti. Capire i loro desideri non è, infatti, sempre semplice. Soddisfare le esigenze dei clienti target è, però, fondamentale perché le vendite di un'azienda provengono da due gruppi distinti di consumatori: nuovi e abituali. Si stima che attirare un nuovo cliente può costare cinque volte di più rispetto a soddisfarne uno esistente, mentre portare il nuovo cliente allo stesso livello di redditività di quello di un cliente abituale potrebbe costare addirittura sedici volte di più. La fidelizzazione dei clienti è quindi più importante dell'attrazione dei clienti.

• Marketing integrato

Quando tutti i reparti dell'azienda lavorano insieme per servire gli interessi dei clienti, il risultato è un marketing integrato. Il marketing integrato si svolge su due livelli. In primo luogo, le varie funzioni di marketing - forza vendita, pubblicità, servizio clienti, gestione dei prodotti, ricerche di mercato - devono collaborare e devono essere coordinate dal punto di vista del cliente. In secondo luogo, il marketing deve essere condiviso anche dagli altri dipartimenti. Il marketing non è semplicemente un dipartimento quanto un orientamento a livello aziendale. Per favorire il lavoro di squadra tra tutti i reparti, l'azienda deve svolgere sia marketing interno che marketing esterno. Il marketing esterno è il marketing diretto a persone esterne all'azienda. Il marketing interno consiste nell'assumere, formare e motivare dipendenti capaci che vogliono servire adeguatamente i consumatori. Il marketing interno deve precedere il marketing esterno poiché non ha senso promettere un servizio eccellente prima che il personale dell'azienda sia pronto a fornirlo. I manager che credono che il cliente sia l'unico vero "centro di profitto" dell'azienda considerano obsoleto l'organigramma tradizionale, una piramide con il CEO in alto, il management al centro e le persone in prima linea e i clienti in basso. Le grandi società di marketing invertono la classifica, mettendo i clienti al primo posto. Seguono in importanza le persone in prima linea che incontrano, servono e soddisfano i clienti; sotto di loro ci sono i quadri intermedi, che supportano le persone in prima linea in modo che possano servire i clienti; e alla base c'è il top management, il cui compito è assumere e supportare buoni quadri intermedi.

Redditività

Lo scopo ultimo del concetto di marketing è aiutare le organizzazioni a raggiungere i propri obiettivi. Nel caso delle imprese private, l'obiettivo principale è il profitto. Esse dovrebbero mirare a realizzare profitti come conseguenza della creazione di un valore superiore per i clienti, soddisfacendo le loro esigenze meglio dei concorrenti. Sfortunatamente poche aziende praticano effettivamente questo concetto e si distinguono come professionisti del marketing. La maggior parte delle aziende non abbraccia il concetto di marketing fino a quando non viene spinta dalle circostanze come il verificarsi di cali delle vendite, crescita lenta, modelli di acquisto mutevoli, maggiore concorrenza e spese più elevate.

1.1.5 Orientamento al marketing sociale

Le aziende che soddisfano con successo i desideri dei consumatori non necessariamente agiscono nel migliore interesse a lungo termine dei clienti e della società. Il concetto di marketing elude i potenziali conflitti tra i desideri dei consumatori, i loro interessi e il benessere sociale a lungo termine. Alcune aziende e settori vengono, infatti, criticati per aver soddisfatto le esigenze dei consumatori a spese della società. È necessario, dunque, inserire un nuovo termine che amplia il concetto di marketing. Si parla di orientamento al marketing sociale, il quale sostiene che il compito dell'organizzazione sia quello di determinare i bisogni, i desideri e gli interessi dei mercati di destinazione, soddisfarli in modo più efficace ed efficiente rispetto ai concorrenti, ma preservando o migliorando il benessere della società.

1.1.6 Marketing Relazionale

Nel corso della storia economica, l'orientamento dell'azienda verso il mercato ha subito un notevole ridimensionamento. Al giorno d'oggi, infatti, difficilmente si trovano business che abbracciano un orientamento alla produzione, al prodotto o alla vendita, mentre sempre più spesso si trovano realtà, anche di piccole dimensioni, che cercano di applicare attività strutturate di marketing. La motivazione è semplice. Successivamente alla saturazione dei mercati e allo sviluppo di nuove tecnologie che favoriscono l'acquisizione di nuovi clienti, i manager si sono accorti che era necessario muoversi verso la logica della trattativa personale, però estesa contemporaneamente a migliaia di persone e gestita in modo centralizzato per mezzo della tecnologia. Il focus deve essere necessariamente orientato verso i clienti, cercando di creare dei legami forti e duraturi che permettano di instaurare una relazione profittevole non solo per l'impresa, ma anche per i clienti stessi, attraverso lo sviluppo di prodotti disegnati per il soddisfacimento dei bisogni espressi. Si parla, quindi, di marketing relazionale. Si definisce marketing relazionale (relationship marketing) l'approccio al mercato che tende a focalizzare l'attenzione dell'impresa sul cliente e sul soddisfacimento dei suoi bisogni. Si fonda sulla capacità dell'impresa di saper sviluppare e sostenere relazioni di qualità con i clienti e con gli altri stakeholders di riferimento, tali da garantire vantaggi a lungo termine per tutte le parti coinvolte. Il marketing relazionale rappresenta il tipico approccio al mercato dell'organizzazione orientata al marketing (marketing oriented), i cui sforzi tendono prevalentemente alla soddisfazione (customer satisfation) e alla conseguente fidelizzazione della clientela (customer loyalty). Richiede, pertanto, un continuo sforzo di comprensione dei bisogni e desideri del cliente e l'abilità di adattarsi rapidamente a cambiamenti nel suo comportamento di acquisto e di consumo. Dal punto di vista operativo, il marketing relazionale si avvale dell'impiego di procedure e applicazioni Customer Relationship Management (CRM) per gestire le relazioni con i clienti in base all'analisi delle informazioni che li riguardano. Tali informazioni, solitamente raccolte e archiviate nel database aziendale, costituiscono la base per lo sviluppo di strategie di marketing che abbiano valore per il cliente e per l'impresa.

1.2 Lead Management

Con Lead Management si intendono i processi e le attività di acquisizione e gestione dei lead. Kotler e Keller (2014) definiscono lead come un cliente ipotetico che sia stato identificato con elementi idonei a stabilire un contatto commerciale (e-mail, sito, indirizzo fisico, numero telefonico o altro). Nell'ambito del processo di acquisizione e gestione di lead, alla fase di lead generation seguono quelle di lead qualification e lead nurturing. [1]

1.2.1 Lead Generation

Si definisce lead generation l'insieme di attività e tecniche volte all'acquisizione di contatti qualificati, cioè alla raccolta di nominativi e riferimenti di individui o imprese che potrebbero essere interessati all'acquisto di determinati prodotti o servizi. Le attività di lead generation puntano solamente all'acquisizione di una o più informazioni dell'utente, come numero di telefono, indirizzo e-mail o altri dati utili per coltivare una relazione. Per la raccolta di tali informazioni ci si avvale sia di iniziative di direct marketing (direct mailing, cold calling ecc.), che di campagne marketing (search advertising, display advertising e social media marketing, ecc.) nell'intento di incoraggiare il più elevato numero possibile di utenti a profilarsi. Con Direct Marketing si intende una strategia di marketing che garantisce un contatto diretto tra azienda e clienti, potenziali e non, senza l'intermediazione di terze parti [2]. Alcune strategie di Direct Marketing sono il Direct Mailing, cioè il semplice invio di mail direttamente al contatto o ai contatti desiderati, e il Cold Calling, ossia l'attività di chiamata diretta ad un cliente o potenziale cliente. Il Digital Marketing è l'insieme di attività che, attraverso l'uso di strumenti digitali, permettono di sviluppare campagne di marketing e comunicazione integrate, targhettizzate e capaci di generare risultati misurabili [3]. Esistono diversi tipi di campagne di Direct Marketing tra cui Search Advertising, Display Advertising e Social Media Marketing. Il termine Search Advertising può essere definito come la pubblicità legata ai motori di ricerca. Nelle campagne di Search Advertising, l'inserzionista paga un corrispettivo monetario per inserire un collegamento al proprio sito in corrispondenza di specifici termini e parole ricercate dall'utente [4]. Il Display Advertising comprende tutte le attività pubblicitarie destinate a sponsorizzare il proprio sito in portali, siti di news o editoriali, siti verticali (siti al cui interno si trovano post focalizzati principalmente su un unico tema o argomento), social network e blog o siti di e-shopping, mentre con Social Media Marketing si intende una sponsorizzazione dei propri contenuti sui social media.[5] La finalità della lead generation è, quindi, quella di raccogliere informazioni che possono essere utilizzate in un secondo momento dalla forza di vendita. La lead generation, infatti, permette di fornire all'area vendite ulteriori contatti che dovranno essere trasformati in potenziali opportunità di vendita.

L'impresa può acquisire lead rivolgendosi direttamente ai publisher, cioè l'editore o il proprietario di un sito web o un network di siti il quale offre spazi pubblicitari collocati all'interno delle proprie pagine per dare visibilità alle comunicazioni degli inserzionisti pubblicitari. In alternativa, può acquistare dati da agenzie specializzate nel fornire nominativi o riferimenti di contatto di persone e imprese potenzialmente interessate all'acquisto di prodotti o servizi proposti dalle imprese inserzioniste. Nella fase della lead generation, il team di marketing ha come obiettivo quello di generare il maggior numero possibile di lead. Bisogna successivamente procedere alla qualificazione dei lead, identificando quelli che rientrano nel target aziendale e che potrebbero essere più propensi all'acquisto.

1.2.2 Lead Qualification

La lead qualification è il processo mediante il quale l'azienda classifica e seleziona i lead generati con le campagne di marketing, così da concentrare gli sforzi commerciali sui contatti ritenuti di maggiore interesse. Solitamente, viene assegnato a ciascun contatto un punteggio (score) e un livello (grade) per determinarne la qualità, confrontandolo con il profilo ideale del cliente dell'impresa. Uno dei più importanti criteri a cui si può fare riferimento è il cosiddetto BANT (Budget: quanto può spendere? Authority: chi è il contatto che ha l'autorità per procedere all'acquisto? Need: di cosa ha bisogno? Time: quando è in grado di effettuare l'acquisto?).

1.2.3 Lead Nurturing

Il lead nurturing si può definire come l'insieme di attività e azioni che puntano alla creazione di un rapporto con i contatti potenzialmente interessati a un prodotto o servizio, attraverso l'invio di contenuti rilevanti e personalizzati in base ai loro interessi o alle interazioni con l'azienda, allo scopo di trasformarli in futuro eventualmente in clienti. Le strategie di lead nurturing permettono di trasformare i lead in prospect. Il prospect è un individuo che, dopo un primo contatto con l'azienda, è ritenuto in linea con il target aziendale. Questo termine è utilizzato per identificare coloro che hanno risposto positivamente ad una prima azione di direct marketing, rivelandosi così sensibili o interessati al prodotto o al servizio pubblicizzato. Il prospect è, tuttavia, ancora soltanto un cliente potenziale, in quanto valuta parallelamente anche le offerte della concorrenza. Egli è sicuramente interessato ad un determinato prodotto o servizio, ma deve ancora scegliere l'azienda da cui acquistarlo. In questa fase, l'azienda cerca di convertire i contatti più promettenti attraverso campagne di direct marketing che inducono l'utente a sviluppare ulteriormente lo scambio di informazioni con l'impresa. Il tasso di conversione dei lead in prospect è un indicatore di marketing e misura la qualità dei lead stessi. Esso si calcola come il rapporto tra il numero di lead generati che diventano prospect sul totale di contatti raccolti. Se questo rapporto è basso, i lead sono stati acquisiti da fonti sbagliate oppure sono di scarsa qualità (es. spam). Dopo le fasi della lead management, bisogna cercare di trasformare il prospect in un cliente a tutti gli effetti.

1.2.4 Evoluzione della relazione con un lead secondo Buttle

L'evoluzione della relazione con un lead è un percorso composto da varie fasi e comporta un alto investimento iniziale con la possibilità di rientro nel lungo termine. Francis Buttle (2009) divide questo percorso in sette fasi come mostrato in figura 1.1:

- 1. Cliente ipotetico (suspect): non si conosce ancora se questo individuo fa effettivamente parte del mercato target. Un lead può essere considerato suspect nelle fasi di lead generation e nella fase di lead qualification.
- 2. Cliente potenziale (prospect): fa parte del mercato target, viene contattato per la prima volta e ritenuto potenzialmente interessato alla value proposition aziendale.
- 3. Nuovo cliente: colui che effettua il primo acquisto.
- 4. Cliente occasionale: cliente che effettua acquisti ripetuti. Nella spesa totale del cliente, l'offerta dell'azienda non ha un ruolo primario.
- 5. Cliente abituale: a differenza dello step precedente, l'organizzazione ha un ruolo più importante diventando il fornitore preferito.
- 6. Cliente fedele: non ha intenzione di cambiare fornitore ed ha un atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda.
- 7. Cliente sostenitore: da individuo passivo si trasforma in una figura attiva che genera reddito aggiuntivo attraverso il passaparola.

Non tutti i lead progrediscono in modo uniforme lungo il percorso da cliente ipotetico a cliente sostenitore. Alcuni avranno una lunga fase di maturità rimanendo clienti fedeli; altri avranno una vita più breve non passando mai da primo cliente a cliente abituale; altri ancora potrebbero non convertirsi mai da potenziale cliente a nuovo cliente. Un software CRM consente alle aziende di tracciare la posizione di un cliente lungo questo percorso e allocare le risorse in modo corretto per far avanzare i clienti adatti lungo la traiettoria del valore. I costi e le entrate variano da una fase all'altra del percorso. Nelle fasi iniziali, un'azienda può investire somme significative per convertire un potenziale cliente in un nuovo cliente e tale investimento potrebbe non essere recuperato nell'immediato.

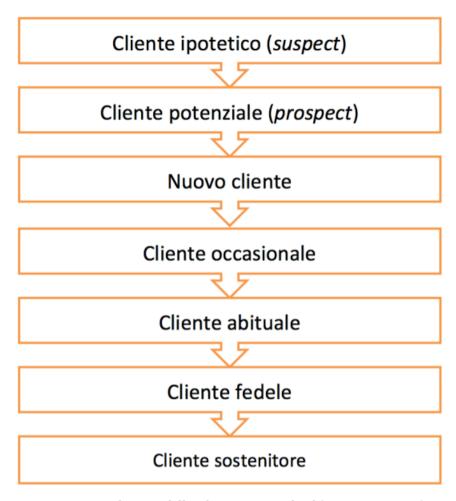


Figura 1.1 Evoluzione della relazione con un lead (Di Martino, 2017)

1.3 Definizione di CRM

L'espressione Customer Relationship Management è utilizzata a partire dall'inizio degli anni '90. Nonostante il dibattito prosegua ormai da diversi decenni, ancora non si è giunti ad una concettualizzazione universalmente accettata e condivisa dell'acronimo CRM (Buttle, 2009). Numerosi esperti e professionisti di marketing hanno tentato di fornire una definizione esauriente senza arrivare, però, ad una conclusione univoca. Secondo Swift (2001), il CRM è un approccio aziendale che serve a comprendere e influenzare il comportamento dei clienti attraverso un sistema di comunicazione al fine di migliorare i processi di acquisizione, fidelizzazione, lealtà e redditività del cliente. Kincaid (2003) definisce il CRM come l'uso strategico di informazioni, processi, tecnologia e persone per gestire la relazione del cliente con l'impresa in tutto il suo ciclo di vita.

Secondo Ko et al. (2004), il CRM si può definire come la strategia integrata di un'azienda per gestire in modo efficiente i clienti mediante la fornitura di beni e servizi personalizzati con lo scopo di massimizzare il loro customer life time value. Woodcock e Starkey, due esperti nel campo della gestione della relazione, hanno definito il CRM come una filosofia di business che integra la tecnologia e che ha l'obiettivo di identificare, sviluppare, integrare e concentrare le varie competenze dell'azienda sulla voce del consumatore, così da poter fornire nel lungo periodo un valore superiore, e quindi un profitto, all'azienda.

Hobby (1999), tendeva a usare il termine "customer relationship management" come sinonimo di Marketing Relazionale, definendo il CRM come "un approccio manageriale che permette alle organizzazioni di identificare, attrarre e incrementare la retention dei clienti profittevoli attraverso la gestione della relazione".

Greenberg (2010) definisce il CRM come un insieme di filosofie, strategie, sistemi e tecnologie che hanno come obiettivo quello di gestire in modo efficace ed efficiente le transazioni dei clienti con le aziende e le successive relazioni con essi.

Il CRM rischia di essere percepito come uno strumento esclusivamente tecnologico o semplicemente volto al marketing, mentre dovrebbe essere visto come un'innovazione dinamica che dovrebbe essere ben gestita al fine di massimizzare l'efficienza operativa e rendere l'azienda competitiva sul mercato (Calegari et al, 2017; van de Weerd et al., 2016).

L'analisi della letteratura scientifica consente di cogliere la natura polimorfa del customer relationship management, il quale può dunque essere concepito secondo una pluralità di visioni. La natura multidisciplinare del CRM rende complicato stabilire e scegliere una definizione univoca per questo acronimo (Buttle and Maklan, 2015; Peppers and Rogers, 2016).

1.3.1 Visione di CRM secondo Zablah (2004)

Zablah (2004) ha effettuato un'analisi approfondita della letteratura scientifica per cercare una definizione il più univoca e corretta possibile di CRM e per studiarne tutti gli aspetti. Secondo tale autore, il concetto di CRM, così come descritto dai diversi contributi di studiosi ed esperti, può essere ricondotto a cinque visioni:

- 1. processo
- 2. strategia
- 3. filosofia
- 4. capacità
- 5. tecnologia

CRM come processo

Un processo può essere inteso come un insieme di compiti o attività che permettono di giungere ad un risultato aziendale desiderato. Un processo aziendale può anche essere definito come un gruppo di attività che convertono gli input dell'organizzazione in output desiderati. I gruppi di attività possono essere suddivisi o aggregati in processi di livello inferiore e superiore, perciò la natura specifica (input e output) di un processo aziendale dipende dal livello di aggregazione utilizzato per definirlo.

Partendo da questa assunzione, il CRM come processo può essere definito a due diversi livelli di aggregazione:

- a) Secondo un'analisi di macrolivello, il Customer Relationship Management comprende tutte le attività e le operazioni attuate dall'impresa allo scopo di instaurare con i propri clienti relazioni durevoli, redditizie e reciprocamente vantaggiose;
- b) Analizzando il CRM a un livello micro, si giunge a una concezione del customer relationship management che comprende esclusivamente le attività inerenti alla gestione del rapporto con il cliente e le interazioni tra quest'ultimo e l'azienda;

La visione del Customer Relationship Management come processo è estremamente importante in quanto è l'unica tra le cinque concezioni di CRM riscontrabili in

letteratura ad esplicitare chiaramente che il rapporto impresa-cliente assume valore per le parti solo se è destinato a durare nel tempo. Lo sviluppo del CRM coinvolge, quindi, diverse funzioni aziendali e ha come fine ultimo un legame impresa-cliente che determina una creazione di valore per entrambi i soggetti coinvolti nella relazione. *CRM come strategia*

La strategia è definita come un piano generale per organizzare ed impiegare le risorse dell'impresa in modo da conseguire una posizione di vantaggio nel tempo. A partire da questa definizione, la concezione strategica di Customer Relationship Management si basa sulla creazione di una cultura d'impresa orientata al cliente allo scopo di offrire al mercato un valore superiore rispetto a quello proposto dalla concorrenza. Come strategia aziendale, il CRM cerca di soddisfare le esigenze e le preferenze dei clienti, trattandoli in modo diverso e unico (Buttle and Maklan, 2015; Peppers and Rogers, 2016). La visione strategica di CRM sottolinea il fatto che le risorse destinate alla creazione di relazioni e agli sforzi di mantenimento delle stesse dovrebbero essere allocate in base al valore dei clienti per l'azienda, cioè dei profitti netti stimati derivanti dalla relazione. I consumatori, infatti, non partecipano in ugual misura alla generazione di profitti per l'impresa, la quale, di conseguenza, deve sviluppare sistemi di gestione della relazione che le consentano di acquisire informazioni utili a discriminare i consumatori che compongono il proprio portafoglio clienti. La visione strategica individua nella selezione dei clienti più idonei a contribuire alla redditività d'impresa il principale fine del Customer Relationship Management. Al fine di conseguire tale obiettivo, è prioritario sviluppare un processo decisionale che consenta di destinare le risorse ai clienti che sono in grado di garantire all'azienda maggiori profitti nel tempo. Il focus di questa visione del CRM non è, quindi, su come le relazioni vengono sviluppate e mantenute, ma soprattutto su come la scelta delle giuste relazioni possa avere un impatto positivo sulla redditività aziendale. Le relazioni con i clienti dovrebbero essere considerate come un portafoglio di beni o investimenti che devono essere gestiti attivamente per massimizzare la redditività dell'azienda. Bisogna individuare i gruppi di clienti nei confronti dei quali destinare le risorse e instaurare la corretta relazione con ognuno di essi.

CRM come filosofia

Il CRM potrebbe essere visto come una filosofia aziendale, che definisce il CRM come una scienza del marketing focalizzata sull'orientamento alla relazione con il cliente (Rababah et al., 2011). Secondo Hasan (2003), il CRM non è un progetto discreto, ma una filosofia aziendale volta a raggiungere la centralità del cliente per l'azienda. Se definito come una filosofia, il CRM si riferisce all'idea che il modo più efficace per ottenere la lealtà dei clienti sia cercare di costruire e mantenere relazioni a lungo termine con i clienti stessi. Piuttosto che considerare le transazioni tra acquirenti e venditori come eventi isolati, la visione filosofica del CRM sottolinea che una base di clienti fedeli può essere raggiunta solo se le interazioni sono viste nel contesto di una relazione a lungo termine. La visione del Customer Relationship Management come filosofia trova il suo fondamento nell'idea di esistenza di correlazione tra la customer loyalty e la redditività dell'impresa. La prospettiva filosofica del CRM riconosce che l'impresa, per coltivare un rapporto nel tempo, deve offrire ciò che il cliente desidera e, per farlo, occorre implementare un orientamento al consumatore. Questa prospettiva sostiene, infatti, che, affinché le relazioni di scambio durino, le aziende devono essere in grado di fornire continuamente ciò che i loro clienti apprezzano e comprendere i cambiamenti periodici nei loro desideri ed esigenze. Questa prospettiva, quindi, mette in risalto l'importanza di creare valore per il cliente, qualcosa che è solo implicito nelle altre prospettive.

CRM come capacità

Grant (1991) effettua una distinzione tra risorse e capacità. Le risorse includono fattori di produzione come beni tangibili (impianti, materie prime), risorse finanziarie e tecnologiche (brevetti). Le capacità si riferiscono all'abilità di un team di risorse di eseguire un compito o un'attività. Le risorse sono la fonte delle capacità di un'azienda, mentre le capacità sono la fonte principale del suo vantaggio competitivo. Queste ultime si riferiscono alle abilità difficili da imitare e alla conoscenza accumulata dall'esperienza che consente alle imprese di svolgere le attività che fanno parte dei processi aziendali. Le capacità non sono acquistabili o reperibili su mercato, ma devono essere sviluppate internamente all'azienda. Secondo questa prospettiva, il customer relationship management appare come una capacità che l'impresa deve acquisire attraverso la combinazione di risorse di natura eterogenea. L'obiettivo ultimo è quello di sviluppare delle capacità che consentano all'impresa di adattare le proprie azioni ai

clienti, riuscendo così a creare quei legami duraturi che, come già visto in precedenza, risultano essere profittevoli sia per l'acquirente che per il venditore. La prospettiva della capacità suggerisce che un CRM efficace rappresenti una potenziale fonte di vantaggio competitivo in quanto richiede un mix di risorse indeterminato e difficile da imitare.

CRM come tecnologia

Una definizione proposta seguendo questa concezione è la seguente: "Il CRM è la tecnologia utilizzata per unire i sistemi informativi di vendita, marketing e assistenza per creare partnership con i clienti" (Shoemaker, 2001). In quanto strumento tecnologico, il CRM è indicato come un elemento che consente alle organizzazioni di sviluppare relazioni più strette con i propri clienti, attraverso punti di contatto nuovi e diversi (Richards and Jones, 2008; Buttle and Maklan, 2015). La componente tecnologica rappresenta un elemento estremamente importante in quanto costituisce il prerequisito per lo sviluppo di sistemi in grado di acquisire, archiviare e condividere informazioni all'interno dell'impresa. Il processo informativo aziendale, cioè l'insieme delle attività attuate da un'impresa per gestire le informazioni del cliente e instaurare relazioni di lungo periodo, trova nella tecnologia CRM il fondamento tecnico per la sua implementazione in azienda. La tecnologia gioca un ruolo sostanziale negli sforzi di adozione di un'iniziativa CRM, collegando perfettamente le funzioni di front (ad esempio vendite) e back office (ad esempio logistica) permettendo una gestione efficiente ed efficace delle interazioni con i clienti e dei processi aziendali. Gli strumenti CRM, inoltre, consentono alle aziende di sfruttare la potenza del database, del data mining e delle tecnologie interattive (ad es. Internet) per raccogliere e archiviare enormi quantità di dati sui clienti, costruire una conoscenza da quei dati e diffonderla in tutta l'organizzazione. Tale conoscenza è ritenuta cruciale per un'efficace gestione delle relazioni. La componente tecnologica gioca, quindi, un ruolo fondamentale nelle iniziative CRM.

Una visione incentrata esclusivamente sulla dimensione tecnologica del CRM risulta, tuttavia, essere inadeguata. Una delle opinioni più comuni espresse in letteratura è che "il CRM è molto più della tecnologia" e che la mancanza di comprensione della sua vera natura è spesso responsabile del fallimento di numerose iniziative di CRM. Questa affermazione è rafforzata da diversi studi empirici che suggeriscono che la tecnologia

CRM ha solo un impatto moderato/debole sul successo complessivo degli sforzi di costruzione di relazioni delle aziende.

Le diverse visioni presentate contribuiscono a far comprendere la complessità del Customer Relationship Management e le numerose valutazioni che devono essere effettuate dai manager per riuscire ad implementare un sistema in grado di offrire un apporto concreto e sostanziale in termini di gestione e di performance all'impresa. Secondo Zablah (2004), la prospettiva dei macroprocessi offre la visione più completa e inclusiva di CRM e riconosce esplicitamente gli aspetti del processo di sviluppo e mantenimento delle relazioni. Partendo da questo presupposto, egli utilizza le restanti prospettive per definire o caratterizzare meglio la natura del processo CRM. Per definire e descrivere accuratamente un processo aziendale, bisogna identificare i suoi input richiesti e gli output previsti. Sebbene il CRM sia stato precedentemente descritto come un processo di macrolivello, la letteratura esistente non è chiara sul tipo di input e natura specifica dell'output associati ad esso. La prospettiva strategica fornisce le informazioni per arrivare a dedurre l'output previsto del processo CRM. La visione strategica suggerisce che il CRM riguarda la costruzione del giusto tipo di relazione con ogni singolo cliente per massimizzare la redditività dell'organizzazione. Pertanto, si ipotizza che l'output previsto del processo CRM sia un portafoglio di relazioni con i clienti che permette di massimizzare il profitto. Le restanti tre prospettive, ovvero il CRM come filosofia, capacità e tecnologia, servono a identificare gli input richiesti per ottenere l'output desiderato. Più specificamente, la prospettiva filosofica identifica quella che è considerata da alcuni la risorsa organizzativa più cruciale di tutte, cioè una cultura incentrata sul cliente. Pertanto, è giusto interpretare la centralità del cliente come uno degli input organizzativi chiave. La prospettiva tecnologica identifica il software CRM come una risorsa fisica progettata per migliorare sostanzialmente la capacità delle aziende di eseguire il processo CRM. Sebbene la prospettiva delle capacità non identifichi le risorse fisiche, umane e/o organizzative specifiche necessarie per eseguire con successo il processo CRM, rivela che le aziende devono possedere la capacità di sviluppare la conoscenza del cliente o del potenziale cliente e adattare il proprio comportamento verso singoli clienti o potenziali clienti in base a tale conoscenza.

Zablah (2004) suggerisce, dunque, che la visione del macroprocesso fornisce la migliore base concettuale per il fenomeno CRM. Inoltre, un esame delle restanti prospettive ha rivelato che lo scopo di tale processo è consentire alle aziende di costruire un portafoglio di relazioni con i clienti che massimizza il profitto e che per farlo devono possedere un mix di risorse che consenta loro di sviluppare e rispondere in modo adattivo all'intelligenza di mercato. Pertanto, basandosi su queste intuizioni, Zablah propone la seguente concettualizzazione:

"Il CRM è un processo continuo che coinvolge lo sviluppo e l'utilizzo di informazioni di mercato allo scopo di costruire e mantenere un portafoglio di relazioni con i clienti che massimizza il profitto".

1.3.2 Visione di CRM secondo Buttle (2009)

Come Zablah, anche Buttle (2009) sostiene che nel tempo ci siano stati molti tentativi di definire l'acronimo del CRM, ma trattandosi di una disciplina fortemente contestata da vari fornitori di tecnologie dell'informazione (IT), consulenti e accademici, non sia ancora emerso un chiaro consenso. Persino il significato della sigla di tre lettere CRM è contestato. Sebbene la maggior parte delle persone ritenga che l'acronimo CRM significhi Customer Relationship Management, molti altri utilizzano questa sigla per indicare Customer Relationship Marketing. Secondo Buttle, vi sono due correnti principali riguardo la definizione e la concettualizzazione di questa sigla. Le aziende di tecnologia dell'informazione (IT) tendono a utilizzare il termine CRM per descrivere le applicazioni software che automatizzano le funzioni di marketing, vendita e servizio clienti delle aziende identificandolo con la tecnologia. Altri considerano il CRM con un'enfasi manageriale piuttosto che tecnologica, affermando che si debba intendere come un approccio disciplinato allo sviluppo e al mantenimento di relazioni proficue con i clienti. La tecnologia può aiutare in questo obiettivo, ma non è imprescindibile. Buttle cerca di risolvere questo dibattito concependo il CRM in quattro forme principali: strategica, operativa, analitica e collaborativa.

CRM strategico

Il CRM strategico si può considerare come una strategia di business incentrata sul cliente. Esso si concentra sullo sviluppo di una cultura aziendale dedicata a conquistare e mantenere i clienti creando e offrendo loro un valore superiore rispetto ai concorrenti.

CRM operativo

Il CRM operativo si concentra sull'automazione dei processi aziendali di interazione e supporto dei clienti come la vendita, il marketing e il servizio clienti. Le applicazioni software CRM consentono di automatizzare e integrare le funzioni di questi processi.

• Automazione del marketing (Marketing Automation)

L'automazione del marketing applica la tecnologia ai processi di marketing. I moduli di gestione delle campagne consentono agli operatori di marketing di utilizzare i dati relativi ai clienti al fine di sviluppare, eseguire e valutare comunicazioni e offerte mirate. Il marketing in tempo reale, che combina la modellazione predittiva e l'automazione del flusso di lavoro, consente alle aziende di fare offerte pertinenti ai clienti mentre interagiscono con le tecnologie aziendali quando navigano nel sito web o si trovano nel punto vendita. Poiché i consumatori condividono più dati con le aziende e, poiché la capacità dell'azienda di analizzare tali dati migliora, il marketing online si verifica sempre più in tempo reale. Le scelte che il cliente compie mentre naviga sul Web e le caratteristiche del suo profilo consentono alle aziende di prevedere quali prodotti e servizi saranno più interessanti per lui.

Automazione della forza vendita (Sales Force Automation)

L'automazione della forza vendita (SFA) è ampiamente adottata negli ambienti business-to-business, nei quali la tecnologia è applicata per la gestione delle attività di vendita di un'azienda. Il processo di vendita può essere scomposto in una serie di fasi come generazione di lead, qualificazione di lead, lead nurturing, identificazione dei bisogni, generazione di proposte, presentazione di proposte, gestione delle obiezioni e chiusura della vendita. Il software SFA può essere configurato in modo da essere modellato sul processo di vendita di qualsiasi settore o organizzazione. L'automazione delle attività di vendita è spesso collegata ad un tentativo di migliorare e standardizzare il processo di vendita. Il software SFA consente alle aziende di assegnare automaticamente i lead e tenere traccia delle opportunità man mano che avanzano nella pipeline di vendita fino alla chiusura. La gestione delle opportunità consente agli utenti di identificare e far progredire le opportunità di vendita dallo stato di lead fino alla chiusura e oltre, nel supporto post-vendita. Le applicazioni di gestione dei lead consentono agli utenti di qualificare i lead e assegnarli al venditore appropriato.

Le applicazioni di previsione delle vendite generalmente utilizzano le cronologie delle transazioni e le stime dei venditori per produrre previsioni delle vendite future. La generazione di preventivi e proposte consente al venditore di automatizzare la formulazione di prezzi e proposte per i clienti. Il venditore inserisce dettagli come codici prodotto, volumi, nome cliente e requisiti di consegna e il software genera automaticamente un'offerta con prezzo. Le applicazioni di configurazione del prodotto consentono ai venditori, o agli stessi clienti, di progettare e valutare automaticamente prodotti, servizi o soluzioni personalizzate. I configuratori sono utili quando il prodotto è particolarmente complesso, come le soluzioni IT.

• Automazione dei servizi (Service Automation)

L'automazione del servizio implica l'applicazione della tecnologia alle operazioni di servizio al cliente. Questo tipo di automazione aiuta le aziende a gestire le proprie operazioni di servizio sia in entrata che in uscita, fornite tramite call center, contact center, assistenza sul campo, Web o 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 affermano che ciò consente agli utenti di diventare più efficienti ed efficaci, riducendo i costi del servizio, migliorare la qualità del servizio, aumentare la produttività, migliorare l'esperienza del cliente e aumentare la sua soddisfazione.

CRM analitico

Buttle (2009) lo definisce come il processo attraverso il quale le organizzazioni trasformano i dati relativi ai clienti in informazioni utilizzabili per scopi strategici o tattici. Il CRM analitico si occupa di acquisire, archiviare, estrarre, integrare, elaborare, interpretare, distribuire, utilizzare e segnalare i dati relativi ai clienti per migliorare il valore sia del cliente che dell'azienda. Le fonti di questi dati possono essere sia interne che esterne. Nel primo caso possono essere recuperati da archivi a livello aziendale: dati di vendita (cronologia acquisti), dati finanziari (cronologia pagamenti, punteggio di credito), dati di marketing (risposta alla campagna, fedeltà dati di schema) e dati di servizio. Le fonti esterne, invece, possono essere, ad esempio, organizzazioni di business intelligence e società di ricerca che attraverso studi su campioni di popolazione possono recuperare informazioni di natura geo-demografica. Il CRM

analitico è diventato una parte essenziale di molte implementazioni di iniziative CRM, infatti il CRM operativo fatica a raggiungere la piena efficacia senza informazioni analitiche sui clienti. Il CRM analitico può portare le aziende a decidere che gli approcci di vendita debbano differire tra i gruppi di clienti. Ai clienti di valore potenziale più elevato può essere offerto un approccio di vendita faccia a faccia, mentre i clienti di valore inferiore possono sperimentare le televendite. Dal punto di vista del cliente, il CRM analitico può fornire soluzioni tempestive e personalizzate ai suoi problemi, migliorandone così la soddisfazione. Dal punto di vista dell'azienda, il CRM analitico offre la prospettiva di programmi di cross-selling e up-selling più potenti e programmi di fidelizzazione e acquisizione dei clienti più efficaci.

CRM collaborativo

Questo termine è utilizzato per descrivere l'allineamento strategico e tattico di imprese normalmente separate nella catena di fornitura per l'identificazione, l'attrazione, la fidelizzazione e lo sviluppo dei clienti più redditizi. Il CRM collaborativo utilizza le tecnologie CRM per comunicare ed effettuare transazioni oltre i confini dell'organizzazione. Il termine viene solitamente applicato a tecnologie più recenti come lo scambio di dati elettronici (EDI), i portali, l'e-business, il protocollo Voice over Internet Protocol (VoIP), conferenze, chat room, forum web e posta elettronica. Queste tecnologie consentono la comunicazione dati e vocale tra le aziende e i loro partner commerciali o clienti. Il CRM collaborativo consente a organizzazioni separate di allineare i propri sforzi per fornire un servizio ai clienti in modo più efficace e condividere informazioni preziose lungo la catena di approvvigionamento. Negli ultimi anni, grazie alla larghissima disponibilità della tecnologia, sono state sviluppate applicazioni di Partner Relationship Management (PRM), che consentono alle aziende, oltre a gestire partner complessi e canali di vendita diversi, di gestire le promozioni congiuntamente ai vari partner commerciali.

Partendo dalle quattro forme principali di CRM, Buttle prova ad elaborare una definizione completa ed esaustiva per questo acronimo. Egli lo definisce come una "fondamentale strategia di business che integra processi, funzioni interne e network esterni per creare e fornire valore ai clienti con l'obiettivo di ottenere profitto per l'azienda. Questa strategia si basa su dati di alta qualità relativi ai clienti ed è supportata da un sistema di tecnologia dell'informazione". In questa descrizione viene sottolineato

come tutte le funzioni aziendali debbano cooperare per recepire e analizzare le informazioni acquisite dai clienti così da poter fornire un valore superiore. La tecnologia ha un ruolo importante perché deve sostenere questo approccio totale di gestione dell'interfaccia con il cliente, facilitando vari processi, tra cui quelli di comunicazione e transazione.

1.3.3 Definizione di CRM considerata nella tesi e differenza tra Sistema CRM e Software CRM

Nella tesi e nel questionario inviato alle aziende, si vogliono mettere in luce separatamente due diverse visioni del CRM, cioè la visione strategica/manageriale e quella puramente tecnologica che considera il CRM come un semplice software. Per tale motivo si è scelto di considerare la definizione di Buttle (2009) come punto di partenza e di scorporarla in due concetti separati.

Il primo è quello di Sistema CRM, definito come una "strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders". Questa definizione è utilizzata anche dall'azienda Salesforce, uno dei maggiori venditori di software CRM al mondo. Se persino una delle aziende leader mondiali nella distribuzione di software CRM considera il CRM secondo una visione strategica, allora si può sostenere che la definizione di CRM inteso come semplice tecnologia è estremamente riduttiva. Un sistema CRM aiuta le aziende a rimanere in contatto con i clienti, a semplificare i processi e a migliorare la redditività. Un Sistema CRM può esistere in azienda senza necessariamente la presenza di un software CRM specifico a supporto dei processi coinvolti.

Il secondo concetto considerato è appunto quello di Software CRM, inteso come una tecnologia specifica che permette di automatizzare i processi principali all'interno delle aziende, come per esempio i software CRM Salesforce, Zoho, Microsoft Dynamics 365 o CAS genesisWorld. Si è scelto di separare i due concetti perché la tecnologia è importante nel migliorare i rapporti e le interazioni tra azienda e clienti, ma non è ritenuta un prerequisito imprescindibile. Vi possono essere aziende dotate di un software CRM molto sofisticato, ma non abili nell'usarlo. La sola tecnologia, in questo caso, non può riuscire a gestire efficacemente i rapporti con i clienti e portare un

aumento dei profitti. Nello stesso tempo, ci può essere un'azienda che non possiede un software CRM, ma è abile nel gestire i rapporti con i clienti anche senza l'ausilio di tecnologia sofisticata, ma usando solo strumenti più semplici e basilari (es. Excel, database...).

1.4 Benefici di un Sistema CRM

In questo paragrafo si sono identificati i principali benefici che un Sistema CRM può portare all'interno di un'azienda mediante un'analisi della letteratura scientifica a riguardo.

João Varajão (2016), nel suo studio, cerca di distinguere le principali motivazioni per l'adozione di Sistemi CRM conducendo un'analisi statistica su un campione di grandi aziende portoghesi. Il ricercatore, inizialmente, cerca di trovare le principali motivazioni per l'adozione di un Sistema CRM sulla base di una revisione della letteratura scientifica. Tra le diverse motivazioni citate in letteratura, quelle più significative sono:

- Aumentare la conoscenza dell'azienda sui clienti, al fine di comprendere meglio le loro esigenze e aspettative, mantenere una relazione personalizzata, migliorare la fedeltà e la fidelizzazione dei clienti e fornire una risposta rapida alle loro richieste;
- Aiutare a comprendere i clienti per anticipare le loro esigenze e offrire servizi a valore aggiunto;
- Sviluppare e offrire prodotti e servizi personalizzati differenziati dai prodotti e servizi offerti dai concorrenti;
- Stabilire un canale di comunicazione stretto e fluido con i clienti attuali e potenziali;
- Ridurre il costo delle vendite e dei servizi post-vendita, aumentando l'efficacia dei venditori nell'acquisizione di nuovi clienti;
- Contribuire al miglioramento dei processi interni di un'organizzazione:
 miglioramento dei processi decisionali, efficienza dei processi di vendita,
 aumento della produttività e miglioramento dell'architettura IT;
- Aggregare valore per il cliente, razionalizzando i processi interni di sviluppo di nuovi prodotti, consentendo all'azienda di identificare le esigenze del cliente non affrontate e le caratteristiche del prodotto desiderato dal cliente.

Queste motivazioni possono essere disaggregate e sintetizzate nei seguenti elementi, che si trovano nello studio:

- Migliorare la qualità delle informazioni;
- Ricerca di vendite / transazioni più efficaci;
- Migliorare la soddisfazione generale del cliente;

- Migliorare i processi;
- Migliorare il servizio clienti;
- Migliorare i risultati aziendali;
- Migliorare la fedeltà dei clienti;
- Possibilità di messaggi di marketing personalizzati;
- Fornire un'acquisizione dei clienti più efficace;
- Mantenimento del vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti;
- Implementazione di un nuovo modello di business;
- Ridurre i costi dei processi di vendita;
- Ridurre i costi nella fase di post-vendita;
- Creazione di prodotti e servizi personalizzati.

Al fine di comprendere i vari aspetti riguardanti l'adozione del CRM da parte delle aziende portoghesi è stata condotta un'indagine che ha coinvolto un questionario online inviato via e-mail a un campione casuale stratificato di 500 delle 1000 più grandi aziende nazionali in termini di fatturato. Dopo la raccolta dei dati, è stata effettuata un'analisi statistica ed è emerso che cinque componenti possono spiegare l'82,47% dei casi di adozione di Sistemi CRM.

- La prima componente è legata alla riduzione dei costi, ed in particolare dei costi di vendita e di assistenza post-vendita. La riduzione dei costi è sempre stata uno dei fattori chiave per gli investimenti IT. Questa componente ha spiegato il 35,7% delle situazioni.
- La seconda componente riguarda il miglioramento della soddisfazione del cliente. Questo beneficio comprende una maggiore fidelizzazione del consumatore, della sua soddisfazione complessiva e un miglioramento del servizio clienti e spiega il 19,5% dei casi.
- 3. La terza componente riguarda il miglioramento dei processi.
- 4. La quarta componente è spiegata come vantaggio competitivo rispetto alle aziende che non hanno un sistema CRM. La crescente competitività dei mercati richiede alle aziende di diventare più propositive nel migliorare i propri processi e nell'implementazione di nuove tecnologie che permettano loro di ottenere vantaggio competitivo. I sistemi CRM sono strumenti fondamentali per questo obiettivo poiché consentono alle aziende di comprendere meglio le esigenze e i profili dei propri clienti.

5. La quinta componente riguarda il miglioramento della qualità dell'informazione. L'implementazione di un sistema CRM consente la creazione di database consolidati nei quali centralizzare informazioni riguardanti tutti gli aspetti del cliente da utilizzare e condividere da ogni canale di comunicazione di un'azienda.

Nello studio di Ozgener e Iraz (2006), condotto su un campione di aziende turche, le due motivazioni principali per l'adozione del CRM sono stati "l'acquisizione di nuovi clienti" e il "mantenimento del vantaggio competitivo", che corrisponde alla terza e quarta componente dello studio di Varajão. "Aumento dei profitti", "fidelizzazione dei clienti" e "miglioramento dei servizi ai clienti" appaiono al secondo livello, più o meno con lo stesso valore.

Uno studio comparativo condotto nel 2011 da Varajão ed altri ricercatori, con campioni di grandi aziende portoghesi e spagnole ha rilevato che le cinque motivazioni prevalenti per l'adozione di IT / IS in Portogallo e in Spagna erano "Migliorare le operazioni o i processi aziendali", "Migliorare la qualità dei prodotti o servizi "," Riduzione dei costi operativi "," Aumento della produttività dei dipendenti "e" Miglioramento del servizio clienti ". Questi risultati sono in linea con quelli ottenuti dallo stesso studioso nel 2016.

Un sondaggio tra le aziende condotto da Chen & Chen (2004) negli Stati Uniti sui benefici percepiti derivanti dal CRM ha presentato "Aumento dei ricavi e della redditività" come i principali vantaggi tangibili e "maggiore soddisfazione del cliente" come il principale vantaggio intangibile. Tra le altre ragioni classificate per l'adozione del CRM ci sono le stesse identificate da Varajão (2016).

Secondo Chatterjee et al. (2020), l'obiettivo principale di un sistema CRM è quello di permettere all'azienda di focalizzare la propria attenzione sui clienti.

Al giorno d'oggi, i manager possiedono maggiori quantità di dati rispetto al passato, dunque è possibile avere più informazioni sui clienti e gestire in modo più produttivo le relazioni a lungo termine con essi (Payne and Frow, 2013). Il CRM diventa, dunque, un potente strumento in grado di migliorare la capacità dell'organizzazione di interagire con i clienti e di costruire un vantaggio competitivo sostenibile (Cruz-Jesus et al., 2019; Garrido-Moreno et al., 2014; Jaber and Simkin, 2016).

La letteratura scientifica fa emergere differenze in settori particolari, come ad esempio il settore finanziario. Uno studio di Karakostaset et al. (2005) sull'adozione del CRM,

da parte dei servizi finanziari nel Regno Unito, ha mostrato come la motivazione principale di un'organizzazione per l'implementazione di un CRM fosse l'efficienza interna e che la maggior parte delle aziende fosse d'accordo sul fatto che i sistemi CRM avrebbero aiutato nel coordinamento delle vendite e servizi ai propri clienti. La riduzione dei costi, ritenuta il driver principale negli studi descritti in precedenza, è stata fortemente riconosciuta come motivazione principale solo dal 24% delle aziende. Inoltre, si è riscontrato che la dimensione e il fatturato dell'azienda non hanno influenzato l'adozione dei sistemi CRM per Varajão. Questo risultato potrebbe derivare dal fatto che il campione considerato è composto solo da grandi aziende.

Ko et al (2008), nel suo studio, analizza l'adozione di una strategia CRM nelle aziende di moda coreane. Egli cerca di identificare i più importanti benefici che un'impresa può ricevere dall'introduzione di un sistema CRM mediante un'analisi della letteratura scientifica a riguardo e trova i seguenti:

- aumento dei profitti
- più relazioni con i clienti
- più riacquisti
- raccolta di informazioni accurate sui clienti
- maggiore fidelizzazione dei clienti
- miglioramento dell'efficienza nella gestione dei clienti
- riduzione dei costi di acquisizione di nuovi clienti
- maggiore facilità nello sviluppo di nuovi prodotti
- aumento delle vendite con acquisti aggiuntivi
- riduzione dei costi di marketing diretto
- aumento della fedeltà al marchio
- aumento del valore della vita utile del cliente

Altri studi emersi dall'analisi della letteratura scientifica sono elencati in seguito.

Kang (2004) ha riscontrato che i benefici percepiti nel settore assicurativo erano l'efficienza della gestione, la riduzione dei costi, il miglioramento dei servizi ai clienti e l'aumento delle vendite e dei profitti. O'Leary et al. (2004) hanno trovato come risultato che le aziende che utilizzano Internet hanno ottenuto una raccolta più accurata dei dati sui consumatori, migliori interazioni e relazioni con i clienti e costi ridotti.

1.5 Funzionalità di un Software CRM

In questo paragrafo, si sono indentificate le principali funzionalità che un Software CRM può svolgere all'interno di un'azienda e le funzioni aziendali in cui può essere applicato.

Secondo Salah et al. (2019), la tecnologia CRM si concentra principalmente sulla raccolta, la categorizzazione e l'archiviazione dei dati dei clienti e sullo sviluppo e miglioramento della relazione con essi utilizzando le informazioni sui consumatori possedute dall'azienda.

Ko et al (2008), nel loro studio, analizzano il livello di implementazione di un software CRM nelle aziende di moda coreane. Per misurare il livello di implementazione, elenca le principali funzionalità di una tecnologia CRM e poi chiede ai rispondenti di indicare quali di esse sono svolte in azienda da un software CRM e quali no. Le funzionalità/funzioni aziendali scelte dallo studioso sono:

- sviluppo prodotto tramite analisi del database dei clienti
- sviluppo del prodotto attraverso il coinvolgimento del cliente
- sviluppo di prodotti personalizzati
- servizio clienti in tempo reale
- gestione della fidelizzazione dei clienti
- gestione dei reclami dei clienti
- sviluppo dell'accesso al sito web riservato ai soli membri
- sviluppo database clienti
- categorizzazione dei clienti in base alla spesa
- personalizzazione del servizio in base alle categorie di clienti
- implementazione del sistema applicativo CRM
- capacità di fornire informazioni sulla moda tramite e-mail e cataloghi
- gestione degli appuntamenti con i clienti
- sviluppo di strategie di promozione delle vendite
- fornire sconti sui prezzi a seconda delle categorie di clienti
- localizzazione delle strategie attraverso l'analisi del cliente

Nguyen and Waring (2013) effettua uno studio riguardante l'adozione e il livello di implementazione di una tecnologia CRM all'interno delle piccole e medie imprese del sud della California e il suo legame con la natura dell'organizzazione e degli individui al suo interno. Come nello studio precedente, per analizzare il livello di

implementazione, elenca le principali funzionalità di una tecnologia CRM e poi chiede ai rispondenti di indicare quali di esse sono svolte in azienda da un software CRM e quali no.

Nguyen and Waring (2013) individua dieci principali funzionalità di un software CRM:

- Gestione dei processi aziendali.
- Call center.
- Assistenza clienti.
- Automazione della forza vendita.
- Programma fedeltà.
- Marketing offline.
- E-marketing.
- Gestione partner / canale.
- Data warehousing / customer intelligence / data mining.
- Soluzioni di marketing multicanale / cross-channel.

Salesforce, uno dei maggiori produttori e distributori di software CRM a livello mondiale, ha stilato una lista delle numerose funzionalità che il suo software CRM può svolgere all'interno di un'azienda [7]:

- Acquisizione e gestione dei lead: gestione dei lead, assegnazione ed instradamento dei lead, classificazione dei lead basata su regole, classificazione dei lead basata su Intelligenza Artificiale (IA), e-mail di gruppo, gestione delle campagne, influenza della campagna, creazione di modelli email.
- Gestione dei clienti: gestione dei contatti e degli account, gestione delle
 opportunità, personalizzazione processi di vendita, automatizzazione processi
 di vendita, calendarizzazione.
- App mobile Salesforce per gestire i processi di vendita anche da un dispositivo mobile.
- Previsione delle vendite: previsioni basate su IA, ripartizione delle opportunità.
- Configurazione prezzo, preventivo e fattura: configurazione contratti, configurazione ordini, configurazione preventivo, processi determinazione di prezzo.

- Attività di cross selling e up selling.
- Creazione report e dashboard personalizzabili.
- Processi personalizzati ed automatizzati: automazione delle approvazioni e del flusso di lavoro, archiviazione dati per utente, archiviazione file per utente.

1.6 Stato di Adozione del CRM da parte delle imprese e dipendenza dalle variabili organizzative

In questo paragrafo è stata realizzata un'analisi della letteratura scientifica riguardante la dipendenza tra l'adozione ed implementazione di sistemi e tecnologie CRM all'interno delle aziende e le caratteristiche dell'organizzazione. Si è deciso di riportare di seguito gli studi ritenuti più significativi ed i loro risultati principali.

Lo scopo dello studio di Ko et al. (2008) è quello di esplorare l'influenza delle caratteristiche organizzative sul processo di adozione del CRM nel settore della moda coreano. Le variabili organizzative scelte sono state le caratteristiche dell'azienda (dimensione, strategia, maturità del sistema informativo), caratteristiche del prodotto (categoria, posizione nella moda, stagionalità) e caratteristiche del CEO (età, istruzione). Le variabili dipendenti scelte sono state la percezione dei benefici di una strategia CRM, la probabilità di adottare o no una strategia CRM e il livello di implementazione di un software CRM. Questa ricerca ha trovato diversi risultati. La strategia organizzativa, la maturità del sistema informativo e la categoria di prodotto influenzano in modo significativo il processo di adozione.

La percezione dei vantaggi derivanti dall'adozione di un sistema CRM influenza in modo significativo la decisione sulla sua adozione e quest'ultima influenza, a sua volta, il livello di implementazione della tecnologia.

Questi risultati sono coerenti con il modello di Rogers (1995), secondo il quale le percezioni dei benefici dell'innovazione precedono l'adozione dell'innovazione.

La strategia organizzativa, la maturità del sistema informativo e la categoria del prodotto influenzano in modo significativo il processo di adozione del CRM. In particolare, i prospectors percepiscono più vantaggi rispetto ai defenders e ai reactors, e quindi sono più propensi a adottare una strategia e tecnologia CRM.

Le aziende con sistemi informativi maturi percepiscono maggiori vantaggi derivanti dall'adozione di una strategia CRM, quindi hanno maggiori probabilità di adozione di un CRM e di un livello di implementazione più elevato della tecnologia.

Per quanto riguarda la categoria di prodotto, le aziende di abbigliamento da uomo percepiscono più benefici rispetto all'abbigliamento da donna e considerano positivamente l'adozione di una strategia CRM. Ciò è dovuto al fatto che i clienti di

abbigliamento maschile hanno una maggiore fedeltà al negozio e il CRM può aiutare a gestire questi consumatori e stabilire relazioni a lungo termine.

Per quanto riguarda le dimensioni dell'impresa, è più probabile che le aziende più grandi adottino il CRM e abbiano livelli di implementazione più elevati delle tecnologie CRM.

Le aziende più grandi sono, infatti, solitamente più capaci di investire in tecnologia rispetto a quelle più piccole a causa del loro capitale e delle maggiori competenze del personale.

Questo studio fornisce preziose informazioni per le aziende di moda coreane che stanno valutando l'adozione del CRM per migliorare la fedeltà dei clienti e il vantaggio competitivo utilizzando una strategia di gestione innovativa.

Per quanto riguarda l'applicazione dei risultati di questo studio alla ricerca futura, sono state esaminate solo tre fasi del processo di adozione del CRM: persuasione (considerando la percezione dei benefici), decisione (considerando la probabilità di adozione) e implementazione (misurando il livello di implementazione della tecnologia). Anche le altre due fasi, conoscenza e conferma, potrebbero essere indagate.

La ricerca futura potrebbe esaminare altre variabili come attributi del CRM, struttura organizzativa, prestazioni organizzative, e i legami di comunicazione dell'azienda con altre organizzazioni.

Andando oltre la prospettiva delle aziende di moda, la ricerca futura potrebbe indagare anche altri settori. Infine, potrebbe essere effettuato uno studio che ha lo scopo di esaminare i benefici percepiti del CRM prima della sua adozione e i benefici poi effettivamente ottenuti.

Nguyen and Waring (2013) ha esteso il modello di adozione del CRM di Ko et al. (2008) al contesto delle piccole-medie imprese Californiane operanti nei settori di vendita, manifattura e servizi. Le ricerche precedenti a questo studio sull'adozione della tecnologia di gestione delle relazioni con i clienti (CRM) nel settore delle piccole e medie dimensioni (PMI) mostra che il tasso di adozione è basso, con più della metà di tutte le adozioni che terminano con un fallimento. Molti studi suggeriscono, infatti, che le PMI mancano di conoscenza, comprensione e capacità per implementare applicazioni CRM. Un aspetto delle PMI che le differenzia dalle organizzazioni più

grandi è la loro tendenza ad essere avverse al rischio e questo è stato suggerito come uno dei motivi principali per i bassi tassi di adozione e successo. La maggior parte delle ricerche sul CRM è stata intrapresa all'interno di grandi organizzazioni e sono pochi gli studi che hanno esaminato l'adozione del CRM nelle PMI.

Nguyen and Waring (2013) ha effettuato una ricerca scientifica per esaminare l'adozione e il livello di implementazione della tecnologia CRM nelle piccole e medie imprese nel sud della California e l'influenza che la natura dell'organizzazione può avere in questi processi. Un questionario è stato somministrato alle imprese per misurare le caratteristiche del management, degli impiegati, delle risorse IT e dell'azienda. Anche la percezione dei benefici di una tecnologia CRM, la decisione di adottare una tecnologia CRM e il livello di implementazione della tecnologia sono stati misurati. I dati raccolti sono poi stati analizzati mediante la regressione multipla e logistica. I risultati indicano che l'innovatività del management influisce sulla percezione dei benefici di una tecnologia CRM, ma non l'età, l'istruzione e il sesso. La decisione di implementare un sistema CRM è influenzata dalla percezione dei benefici del CRM, dal coinvolgimento dei dipendenti, dalle dimensioni dell'azienda, dalla sua posizione di mercato percepita, ma non dal settore industriale. Tuttavia, il numero e i tipi di funzionalità CRM implementati sono influenzati dalla percezione dei benefici di una tecnologia CRM da parte del management, dal coinvolgimento dei dipendenti, dalle dimensioni dell'azienda, dal settore industriale, ma non dalla sua posizione di mercato percepita.

I risultati di questo studio dimostrano una relazione tra le caratteristiche organizzative e l'adozione di una tecnologia CRM da parte delle aziende. Nelle imprese che hanno adottato il CRM, il management, indipendentemente dal sesso, dall'età o dal livello di istruzione, dovrebbe supportare l'innovazione e avere un atteggiamento positivo nei confronti delle nuove applicazioni IT come ad esempio i sistemi CRM. All'interno dell'azienda, ci deve anche essere un certo livello di risorse IT preesistente, sia come infrastruttura che come competenze del personale in modo da poter supportare il cambiamento. Queste caratteristiche influenzano la probabilità di adottare un sistema CRM e la misura in cui vengono adottate le diverse funzionalità di una tecnologia CRM. La probabilità di adozione è anche influenzata dalle dimensioni dell'impresa e da come essa si percepisce nel mercato.

I risultati di questo studio ampliano la comprensione dell'adozione di un software CRM nelle PMI e forniscono una visione più approfondita dei fattori associati a questo processo. È anche il primo studio del suo genere nella California meridionale che copre le PMI nei settori della vendita al dettaglio, della produzione e dei servizi. Tuttavia, questo studio ha dei limiti. In primo luogo, il campione è geograficamente specifico per la California. In secondo luogo, la dimensione del campione è relativamente piccola. Un altro limite consiste nel fatto che è stata intervistata un'unica persona per ogni azienda. Ciò significa che il management risponde alle domande relative ai dipendenti, quindi il questionario misura il punto di vista del rispondente sulle percezioni dei dipendenti. Sarebbe, quindi, utile interrogare sia la direzione sia il resto del personale all'interno della stessa azienda, in modo da acquisire le opinioni dei dipendenti in modo più diretto.

I risultati mostrano che la dimensione della PMI influenza la probabilità di adottare la tecnologia CRM. Potrebbe essere utile uno studio futuro che esamini specificamente le piccole imprese per determinare se ci sono altri fattori influenzanti. Questo studio è stato condotto solo su aziende avente sede nella contea di Los Angeles e nella contea di Orange nel sud della California. Sarebbe utile intraprendere una ricerca futura per testare il modello applicandolo in altri contesti di PMI, come ad esempio in paesi diversi, e confrontare i risultati.

La ricerca presentata nella tesi indaga la relazione tra le caratteristiche dell'organizzazione e il processo di adozione di un sistema CRM e di una tecnologia CRM nelle imprese con sede operativa nella città Metropolitana di Torino. L'intenzione è quella di riprendere gli studi di Ko et al. (2008) e di Nguyen and Waring (2013) i quali hanno sviluppato un quadro di studio basato sul processo decisionale dell'innovazione di Rogers focalizzandosi in particolare sulle tre fasi di percezione del CRM, adozione di CRM e implementazione di CRM (Rogers, 2003). Nel suo studio, KO et al. (2008) ha incluso nel campione sia piccole e medie imprese sia grandi imprese coreane, ma si è focalizzato su un unico settore, cioè quello della moda in Corea del sud.

Nguyen and Waring (2013) ha analizzato solo piccole e medie imprese, ma operanti in diversi settori e si sono focalizzati su aziende avente sede nel sud della California.

Nella tesi si vogliono considerare medie e grandi imprese, escludendo le piccole, aventi sede operativa nel territorio corrispondente alla Città Metropolitana di Torino e operanti in diversi settori (es: automotive, tessile, alimentare, ecc.). L'interesse dello studio è capire quali variabili influenzano l'adozione e l'implementazione di una strategia e tecnologia CRM. Quest'ultimo è maggiormente diffuso nelle medie e grandi imprese rispetto alle piccole (Bruque e Moyano, 2007; Ramdani et al., 2009), nelle quali i processi aziendali sono più semplici e il numero di clienti/fornitori è più limitato. Per questo motivo, si è scelto di concentrarsi su un campione formato esclusivamente da medie e grandi imprese. Questo aspetto verrà approfondito nel dettaglio nel capitolo 3.

In questo modo, si vuole cercare di non effettuare un'analisi su un unico settore e nello stesso tempo di non concentrarsi esclusivamente sulle piccole e medie imprese.

Gli obiettivi principali della tesi sono i seguenti:

- 1. Delineare il profilo delle Aziende con sede operativa nella Città Metropolitana di Torino, in termini di adozione di strategia CRM e livello di utilizzo di software CRM e individuare le variabili organizzative determinanti.
- 2. Effettuare un confronto con studi precedenti riguardanti il medesimo ambito in modo da valutare se in contesti ambientali e nazionali diversi, si trovano gli stessi risultati oppure no ed eventualmente esaminare le differenze.

2. BLACKBIRDS INFOTECH STIE CAS SOFTWARE AG

Blackbirds Infotech srl è un'azienda partner del colosso tedesco CAS Software AG e si occupa della distribuzione in Italia di software aziendali di tipo Customer Relationship Management /Anything Relationship Management (CRM/XRM) realizzati dall'impresa tedesca e di servizi ad esso connessi come programmi di e-mail marketing (inxmail) e configurazione di prodotto (CAS-Merlin).

CAS Software AG fu fondata nel 1986 da Martin Hubschneider e Ludwig Neer a Karlsruhe e oggi è uno dei più importanti sviluppatori e fornitori europei di soluzioni CRM con un chiaro focus sul mercato delle piccole e medie imprese.

Oggi nell'azienda lavorano circa 450 collaboratori e più di 480.000 persone, in più di 30.000 aziende ed organizzazioni situate principalmente in Europa, utilizzano le sue soluzioni software [1].

L'azienda fornisce diversi tipi di prodotti aventi caratteristiche e funzioni diverse che, se integrati opportunamente, permettono di implementare una strategia CRM completa in grado di soddisfare le diverse esigenze di un'organizzazione.

Di seguito viene descritto il software CRM più importante fornito dall'azienda e le sue funzionalità principali. Oltre a ciò, si illustrano gli interessi da parte di BlackBirds Infotech srl nella tesi in questione e gli obiettivi che ci si è imposti di raggiungere nell'analisi.

2.1 CAS genesisWorld

È il software principale fornito dall'azienda. Il prodotto CAS genesisWorld supporta la gestione di tutte le relazioni e informazioni sulla base di un ampio spettro di funzionalità avanzate, incorporando numerosi moduli, interfacce e software di terze parti aggiuntive. Le caratteristiche tecniche della piattaforma sono utili nelle operazioni interne all'impresa in diverse aree aziendali come management, marketing, vendite, mobilità e altre funzioni utilizzabili su tutti i piani aziendali come centralizzazione dei dati o gestione dei documenti e dei record. L'insieme delle funzionalità di CAS genesisWorld è illustrato nella figura 2.1.

Ad un livello aziendale più generale la piattaforma aiuta nella gestione dei record, favorendo la centralizzazione dei dati [2]. È possibile inserire in un unico database tutti i contatti aziendali raggruppandoli secondo categoria di appartenenza o persone di riferimento. Vi è anche la possibilità di collegare ai contatti qualsiasi tipo di documento, e-mail, appuntamento, opportunità o ordine di acquisto.

Il management aziendale deve essere in grado di poter analizzare e quantificare i risultati delle proprie attività e di quelle dei dipendenti. Tramite il CRM è possibile effettuare operazioni di valutazione e reportistica, anche automatiche, di vario tipo come grafici, tabelle o report predefiniti. Tutti i dati caricati sono visualizzabili chiaramente e in modo strutturato tramite l'impostazione di filtri e classificazioni, che possono essere create a seconda dei requisiti specifici dell'azienda.

Con un software CRM, gli operatori del marketing possono avere accesso immediato a informazioni complete sui loro clienti come nome, preferenze o cronologia degli acquisti passati. Ciò consente ai responsabili marketing di creare una visione unica di ogni cliente sulla base delle informazioni raccolte, raggrupparli in liste usando diversi criteri di segmentazione come ad esempio tipo di prodotti preferiti o disponibilità economica all'acquisto, decidere di concentrare gli sforzi su alcune di esse, eseguire campagne di marketing complete con potenti strumenti analitici e comprendere ciò che i clienti davvero richiedono con strumenti di reporting e di analisi integrata (Rossi, 2017).

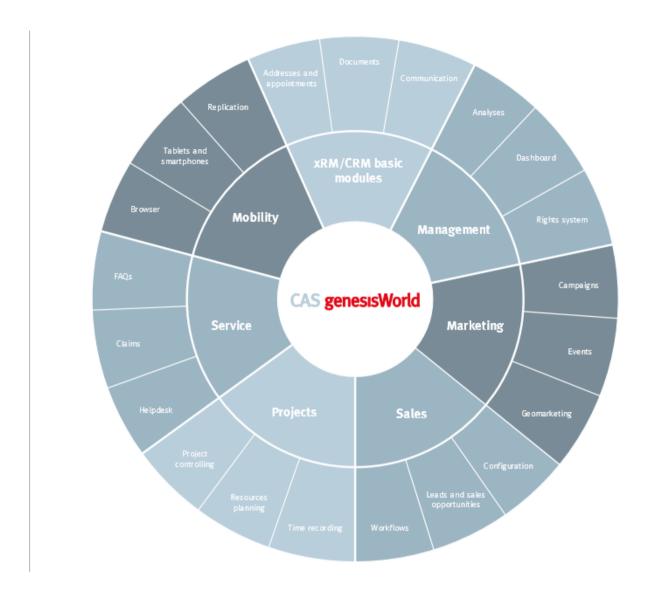


Figura 2.1: Funzionalità di CAS genesis World (Rossi, 2017)

Il CRM aiuta a gestire in maniera efficiente, standardizzata e centralizzata la pipeline di vendita con funzioni di qualifica dei clienti potenziali (lead) e delle opportunità, a cui è possibile collegare informazioni sull'intero processo di vendita, dalla ricerca del cliente, alla fase di prevendita, fino alla chiusura e al post-vendita. Il software è in grado di effettuare anche un'analisi dei punti di forza e di debolezza per identificare clienti e lead più profittevoli e per prevedere l'andamento delle vendite. Il CRM è in grado di mostrare alla forza vendita la storia di un cliente e tutte le interazioni che ha avuto con l'organizzazione. Essendo in possesso di tali informazioni su clienti e potenziali clienti, la forza di vendita è in grado di prepararsi in modo opportuno per gli appuntamenti con i clienti importanti adeguando e preparando in modo accurato un'efficace strategia di vendita (Rossi, 2017).

In ambito di progetto una piattaforma di questo tipo aiuta il personale a gestire delle risorse nelle fasi di pianificazione e controllo. Per fare ciò, il software permette l'inserimento di specifiche informazioni relative al budget a consuntivo, alle risorse associate e ai tempi registrati in relazione alle attività svolte che poi sfrutta adeguatamente per la gestione ottimale del progetto in corso. Esso permette, dunque, di suggerire una gestione ottimale delle risorse permettendo così di rispettare i vincoli di tempo e budget prefissati. Uno specifico modulo Project aiuta a seguire il progetto nell'intera fase di programmazione [4].

Il software CRM offre la possibilità di integrazione della piattaforma con sistemi, operanti in diversi settori, a sostegno delle attività sopra descritte, quali: Microsoft Exchange, Microsoft Office, ThunderBird, Google Mail, centralini telefonici, sistemi gestionali ERP, smartphone e tablet, sistemi di Direct Mail Marketing quali Inxmail, social media (Facebook, Xing, Twitter e blog) e Microsoft Project.

2.2 Obiettivi della tesi per l'azienda

La presente ricerca ha lo scopo di delineare il profilo delle Aziende avente sede operativa nella Città Metropolitana di Torino in termini di adozione e uso di software CRM. Successivamente si vogliono individuare le determinanti che influenzano il processo di acquisto di tali software.

BlackBirds Infotech srl, occupandosi della vendita e distribuzione di un software CRM, è interessata a conoscere se tali tecnologie sono già diffuse e in che misura all'interno della zona analizzata ed a individuare i principali fattori che determinano l'adozione di un sistema e di un software CRM. Questo permetterebbe eventualmente a BlackBirds Infotech srl di concentrarsi su imprese aventi determinate caratteristiche o operanti in alcuni settori e di realizzare campagne di marketing più specifiche ed efficaci nei loro confronti.

La conoscenza dei benefici maggiormente percepiti da coloro che hanno già adottato un sistema CRM, di quelli attesi dai non adottanti e delle principali attività di business per cui è utilizzato un software CRM può essere utile in quanto potrebbe permettere all'azienda di focalizzarsi maggiormente sul miglioramento di alcuni aspetti ed applicazioni del software.

Come illustrato nel paragrafo 1.3.3, nella tesi vengono considerati due aspetti diversi del CRM. Il primo è quello di Sistema CRM, definito come una "strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders". Un Sistema CRM può esistere in azienda senza necessariamente la presenza di un software CRM specifico a supporto dei processi coinvolti.

Il secondo concetto considerato è quello di Software CRM, inteso come una tecnologia specifica che permette di automatizzare i processi principali all'interno delle aziende. Una visione incentrata esclusivamente sulla dimensione tecnologica del CRM risulta, infatti, essere inadeguata. Una delle opinioni più comuni espresse in letteratura è che "il CRM è molto più della tecnologia" e che la mancanza di comprensione della sua vera natura è spesso responsabile del fallimento di numerose iniziative di CRM. Questa affermazione è rafforzata da diversi studi empirici che suggeriscono che la tecnologia CRM ha solo un impatto moderato/debole sul successo complessivo degli sforzi di costruzione di relazioni delle aziende (Zablah, 2004).

Di conseguenza, l'azienda è interessata anche a conoscere le caratteristiche delle imprese che non hanno ancora implementato un software CRM, ma che hanno già adottato un sistema CRM. Queste ultime sarebbero già al corrente della natura multidisciplinare del CRM e non commetterebbero l'errore di valutarlo esclusivamente secondo la sua visione tecnologica che come prima descritto è spesso responsabile del fallimento di numerose iniziative. La proposta di un software CRM ad aziende che già hanno adottato un sistema CRM permetterebbe, dunque, di abbassare il rischio di fallimento dell'iniziativa.

L'azienda, infatti, non si limita solamente a vendere le licenze di un software, ma aiuta e supporta il cliente nel cambiamento che l'introduzione di un sistema o di una tecnologia CRM può generare all'interno dei processi aziendali. In alcune situazioni, la realtà preesistente nell'impresa non supporta efficacemente l'innovazione e questo porta al fallimento dell'iniziativa CRM causando uno spreco di tempo e risorse sia per il potenziale venditore che per il potenziale acquirente. Vi è, perciò, interesse nel creare una relazione duratura e profittevole nel tempo che non termina nel momento di vendita di una licenza, ma che continua anche successivamente. Di conseguenza, se le aziende che hanno già adottato un sistema o software CRM dovessero avere caratteristiche comuni, l'analisi effettuata nella tesi potrebbe permettere a BlackBirds di capire quali iniziative CRM hanno più probabilità di concludersi con un successo e quali con un fallimento osservando le caratteristiche dell'organizzazione con cui si approccia e confrontandole con quelle delle organizzazioni che hanno implementato con successo un'iniziativa CRM.

I motivi sopra descritti spiegano il notevole interesse da parte di BlackBirds Infotech per lo studio realizzato nella tesi, per i risultati trovati e per il loro confronto con la letteratura scientifica esistente riguardo gli argomenti.

3. SURVEY SULLO STATO DI ADOZIONE DEL CRM NELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO

Lo scopo principale del presente capitolo è quello di illustrare le modalità di costruzione del campione di aziende a cui è stato inviato il questionario da compilare, le ipotesi che verranno verificate nell'analisi statistica e le variabili dipendenti ed indipendenti considerate. Oltre a ciò, si mostra come è stato strutturato il questionario e la scelta dei quesiti posti ai rispondenti. Nelle ricerche precedenti focalizzate sull'adozione della tecnologia CRM, modelli come il Technology Acceptance Model (TAM), la Diffusion of Innovation (DoI) o il Technology, Organization and Environment (TOE) hanno permesso di ottenere informazioni sui fattori che influenzano la sua adozione all'interno delle imprese (Ko et al., 2008; Peltier et al., 2009; Cruz-Jesus et al., 2019).

Nella tesi, coerentemente con i suoi obiettivi, si è scelto di utilizzare il modello del Diffusion of Innovation (DoI) formulato da Rogers (2003) come base concettuale per analizzare il processo di adozione di un sistema CRM perché permette di determinare i fattori che influenzano il processo di adozione di un sistema CRM e la percezione dei benefici del sistema stesso. Inoltre, esso consente di valutare se e come la percezione dei benefici di tale innovazione influenza il processo di adozione dell'innovazione stessa (Nguyen and Waring, 2013).

Un paragrafo è stato, dunque, dedicato alla spiegazione di tale modello. Considerando che l'analisi statistica viene svolta nella Città Metropolitana di Torino, si è scelto, inoltre, di offrire una descrizione di tale zona mettendo in evidenza le varie aree che la compongono e le differenze tra esse.

3.1 Processo Decisionale di Innovazione di Rogers

Rogers (2003) definisce innovazione un'idea, pratica o progetto percepito come nuovo da un individuo o da un'altra unità di adozione.

Egli, inoltre, illustra la differenza tra invenzione ed innovazione. Mentre l'invenzione è il processo mediante il quale una nuova idea viene scoperta o creata, l'adozione di un'innovazione è il processo di utilizzo di un'idea già esistente.

Le conseguenze di un'innovazione sono definite come i cambiamenti che avvengono in un individuo o in un sistema sociale come risultato dell'adozione o rifiuto dell'innovazione stessa. L'incertezza è un importante ostacolo all'adozione ed affinché possa essere ridotta, gli individui dovrebbero essere informati sui vantaggi e svantaggi dell'innovazione in modo da essere consapevoli delle sue conseguenze.

Rogers (2003) ha descritto il processo decisionale di innovazione come un'attività di ricerca ed elaborazione delle informazioni, in cui un individuo è motivato a ridurre l'incertezza sui vantaggi e svantaggi di un'eventuale adozione. Per lo studioso, il processo decisionale prevede cinque fasi: conoscenza, persuasione, decisione, implementazione e conferma. Queste fasi in genere si susseguono in modo ordinato nel tempo.

La fase inziale è quella della conoscenza, nella quale un individuo apprende l'esistenza dell'innovazione e cerca informazioni su di essa. Durante questa fase, l'individuo cerca di determinare "cos'è l'innovazione e come e perché funziona".

Nella fase di persuasione l'individuo diventa più psicologicamente coinvolto nell'innovazione e cerca attivamente informazioni sulla nuova idea.

La persuasione si verifica quando l'individuo ha un atteggiamento negativo o positivo nei confronti dell'innovazione, ma "la formazione di un atteggiamento favorevole o sfavorevole nei confronti di un'innovazione non sempre porta direttamente o indirettamente ad un'adozione o ad un rifiuto" (Rogers, 2003). L'individuo plasma il suo atteggiamento dopo aver appreso dell'esistenza dell'innovazione, perciò la fase di persuasione segue la fase di conoscenza nel processo decisionale.

La fase decisionale si verifica quando un individuo (o un'altra unità decisionale) si impegna in attività che portano alla scelta di adozione o rifiuto dell'innovazione.

Mentre l'adozione si riferisce al "pieno utilizzo di un'innovazione come la migliore linea d'azione disponibile", il rifiuto significa "non adottare un'innovazione" (Rogers, 2003).

L'implementazione si verifica quando un individuo (o un'altra unità decisionale) utilizza un'innovazione. Questa fase implica un evidente cambiamento pratico del comportamento, poiché la nuova idea viene effettivamente messa in pratica.

La conferma si verifica quando un individuo (o un'altra unità decisionale) cerca il rafforzamento di una decisione di innovazione già presa, ma può ancora annullare la decisione precedente se esposto a pareri contrastanti su di essa.

Come illustrato nel primo capitolo, nella tesi la concettualizzazione di CRM considerata è quella di Buttle (2009), poi scorporata in due definizioni separate.

La prima è quella di Sistema CRM inteso come una "strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders", mentre la seconda è quella di Software CRM inteso come una tecnologia che permette di automatizzare i processi principali all'interno dell'azienda.

Rogers definisce innovazione un'idea, pratica o progetto percepito come nuovo da un individuo o da un'altra unità di adozione.

Entrambe le concezioni di CRM sono considerabili innovazioni. Un sistema CRM si può considerare un progetto che comporta una modifica delle strategie e processi aziendali al fine di operare un orientamento al mercato che tende a focalizzarsi sul cliente e sul soddisfacimento dei suoi bisogni.

Un software CRM è considerabile innovazione in quanto rappresenta un progetto di sostituzione (o integrazione) dei precedenti sistemi informativi aziendali con una nuova tecnologia in grado potenzialmente di garantire benefici all'intera organizzazione.

3.2 Città Metropolitana di Torino e divisione in zone omogenee

I comuni appartenenti alla Città metropolitana di Torino sono 315, suddivisi in 11 zone omogenee: quattro zone si trovano nell'area del Torinese, le altre nei territori montani, collinari e di pianura esterni alla suddetta area (Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2017). Le zone omogenee che compongono l'area della Città Metropolitana di Torino sono mostrate in figura 3.1 e sono le seguenti:

- **Zona 1 TORINO** (1 Comune, 869.312 abitanti)

 1 Comune: Torino
- Zona 2 AREA METROPOLITANA TORINO OVEST (14 Comuni, 225.202 abitanti),
 - *14 Comuni*: Alpignano, Buttigliera Alta, Collegno, Druento, Grugliasco, Pianezza, Reano, Rivoli, Rosta, San Gillio, Sangano, Trana, Venaria Reale, Villarbasse
- **Zona 3 AREA METROPOLITANA TORINO SUD** (18 Comuni, 264.124 abitanti),
 - 18 Comuni: Beinasco, Bruino, Candiolo, Carignano, Castagnole Piemonte, La Loggia, Moncalieri, Nichelino, None, Orbassano, Pancalieri, Piossasco, Piobesi Torinese, Rivalta di Torino, Trofarello, Vinovo, Virle Piemonte, Volvera
- **Zona 4 AREA METROPOLITANA TORINO NORD** (7 Comuni, 133.869 abitanti)
 - *7 Comuni:* Borgaro Torinese, Caselle Torinese, Leinì, San Benigno Canavese, San Mauro Torinese, Settimo Torinese, Volpiano
- Zona 5 PINEROLESE (45 Comuni, 132.429 abitanti) 45 Comuni: Airasca, Angrogna, Bibiana, Bobbio Pellice, Bricherasio, Buriasco, Campiglione Fenile, Cantalupa, Cavour, Cercenasco, Cumiana, Fenestrelle, Frossasco, Garzigliana, Inverso Pinasca, Luserna San Giovanni, Lusernetta, Macello, Massello, Osasco, Perosa Argentina, Perrero, Pinasca, Pinerolo, Piscina, Pomaretto, Porte, Pragelato, Prali, Pramollo, Prarostino, Roletto, Rorà, Roure, Salza di Pinerolo, San Germano Chisone, San Pietro Val Lemina, San Secondo di Pinerolo, Scalenghe, Torre Pellice, Usseaux, Vigone, Villafranca Piemonte, Villar Pellice, Villar Perosa
- **Zona 6 VALLI SUSA E SANGONE** (40 Comuni, 114.165 abitanti) 40 Comuni: Almese, Avigliana, Bardonecchia, Borgone Susa, Bruzolo, Bussoleno,

- Caprie, Caselette, Cesana Torinese, Chianocco, Chiomonte, Chiusa di San Michele, Claviere, Coazze, Condove, Exilles, Giaglione, Giaveno, Gravere, Mattie, Meana di Susa, Mompantero, Moncenisio, Novalesa, Oulx, Rubiana, Salbertrand, San Didero, San Giorio di Susa, Sant'Ambrogio di Torino, Sant'Antonino di Susa, Sauze di Cesana, Sauze d'Oulx, Sestriere, Susa, Vaie, Valgioie, Venaus, Villar Dora, Villarfocchiardo
- Zona 7 CIRIACESE VALLI DI LANZO (40 Comuni, 100.657 abitanti) 40 Comuni: Ala di Stura, Balangero, Balme, Barbania, Cafasse, Cantoira, Ceres, Chialamberto, Ciriè, Coassolo Torinese, Corio, Fiano, Front, Germagnano, Givoletto, Groscavallo, Grosso, La Cassa, Lanzo Torinese, Lemie, Lombardore, Mathi, Mezzenile, Monastero di Lanzo, Nole, Pessinetto, Rivarossa, Robassomero, Rocca Canavese, San Carlo Canavese, San Francesco al Campo, San Maurizio Canavese, Traves, Usseglio, Val della Torre, Vallo Torinese, Vauda Canavese, Varisella, Villanova Canavese, Viù
- Zona 8 CANAVESE OCCIDENTALE (46 Comuni, 83.969 abitanti)
 46 Comuni: Agliè, Alpette, Bairo, Baldissero Canavese, Borgiallo, Bosconero,
 Busano, Canischio, Castellamonte, Castelnuovo Nigra, Ceresole Reale,
 Chiesanuova, Ciconio, Cintano, Colleretto Castelnuovo, Cuceglio, Cuorgnè,
 Favria, Feletto, Forno Canavese, Frassinetto, Ingria, Levone, Locana, Lusigliè,
 Ozegna, Pertusio, Pont Canavese, Prascorsano, Pratiglione, Ribordone, Rivara,
 Rivarolo Canavese, Ronco Canavese, Salassa, San Colombano Belmonte, San
 Giorgio Canavese, San Giusto Canavese, Noasca, Oglianico, San Ponso, Sparone,
 Torre Canavese, Valperga, Valprato Soana, Vialfrè
- Zona 9 EPOREDIESE (58 Comuni, 90.885 abitanti)
 58 Comuni: Albiano d'Ivrea, Alice Superiore, Andrate, Azeglio, Banchette,
 Barone Canavese, Bollengo, Borgofranco d'Ivrea, Borgomasino, Brosso, Burolo,
 Candia Canavese, Caravino, Carema, Cascinette d'Ivrea, Chiaverano, Colleretto
 Giacosa, Cossano Canavese, Fiorano Canavese, Issiglio, Ivrea, Lessolo, Loranzè,
 Lugnacco, Maglione, Mercenasco, Meugliano, Montalenghe, Montalto Dora,
 Nomaglio, Palazzo Canavese, Parella, Pavone Canavese, Pecco, Perosa Canavese,
 Piverone, Orio Canavese, Quagliuzzo, Quassolo, Quincinetto, Romano Canavese,
 Rueglio, Salerano Canavese, Samone, San Martino Canavese, Scarmagno,

Settimo Rottaro, Settimo Vittone, Strambinello, Strambino, Tavagnasco, Trausella, Traversella, Vestignè, Vico Canavese, Vidracco, Vische, Vistrorio

- Zona 10 CHIVASSESE (24 Comuni, 98.177 abitanti)
 24 Comuni: Brandizzo, Brozolo, Brusasco, Caluso, Casalborgone, Castagneto Po, Castiglione Torinese, Cavagnolo, Chivasso, Cinzano, Foglizzo, Gassino Torinese, Lauriano, Mazzè, Montanaro, Monteu da Po, Rivalba, Rondissone, San Raffaele Cimena, San Sebastiano da Po, Torrazza Piemonte, Verolengo, Verrua Savoia, Villareggia
- Zona 11 CHIERESE CARMAGNOLESE (22 Comuni, 130.593 abitanti) 22 Comuni: Andezeno, Arignano, Baldissero Torinese, Cambiano, Carmagnola, Chieri, Isolabella, Lombriasco, Marentino, Mombello di Torino, Montaldo Torinese, Moriondo Torinese, Osasio, Pavarolo, Pecetto Torinese, Pino Torinese, Poirino, Pralormo, Riva presso Chieri, Santena, Sciolze, Villastellone.

Le dimensioni demografiche ed il numero di comuni in ogni zona variano molto a seconda delle caratteristiche territoriali della zona stessa.

La descrizione della specializzazione produttiva dei Sistemi locali del lavoro torinesi evidenzia come la metà degli stessi, cioè Chieri (zona 11), Rivarolo Canavese (zona 8) e Torino (zona 1) siano classificati come "Sistemi locali dei mezzi di trasporto", mentre quelli di Ivrea (zona 9) e Susa (zona 6) rispettivamente come "Sistema locale ad alta specializzazione" e "Sistema locale turistico".

Il Sistema Locale del Lavoro di Pinerolo (zona 5) fa, invece, parte del "Sistema del made in Italy" specializzato nella fabbricazione di macchine.

L'economia del torinese si distingue, dunque, per un elevato numero di specializzazioni organizzate intorno al settore della meccanica avanzata.

Tale configurazione della realtà industriale torinese rende il sistema produttivo territoriale autonomo, elevandolo a potenziale motore dello sviluppo territoriale e nazionale. Se si approfondisce l'analisi territoriale del sistema produttivo torinese, si può osservare come esso risulti altamente concentrato nei comuni di prima e seconda fascia della Città Metropolitana.

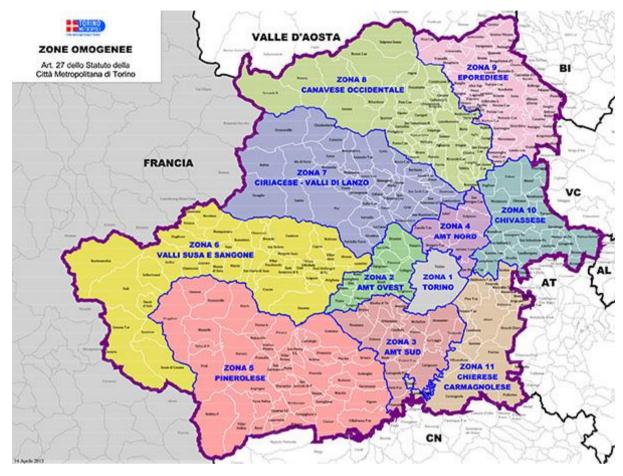


Figura 3.1: Città Metropolitana di Torino (Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2017)

Facendo riferimento alle zone omogenee individuate dall'autorità metropolitana, le produzioni di punta del manifatturiero si concentrano nel comune di Torino e nelle zone denominate Area Metropolitana Nord, Ovest, Sud, nonché nel Pinerolese (zona 5) e nel Chierese-Carmagnolese (zona 11), con propaggini nel Canavese Occidentale (zona 8), disegnando così un'area di vitalità industriale sensibilmente ridotta rispetto all'attuale perimetro della Città Metropolitana. In particolare, restano esclusi dall'estensione del tessuto manifatturiero torinese tutti quei comuni montani che ricadono nelle zone del Ciriacese-Valli di Lanzo (zona 7) e nelle Valli Susa e Sangone (zona 6).

3.3 Metodo di costruzione del campione

Il campione è formato da 200 imprese medie e grandi avente sede operativa nella Città Metropolitana di Torino. Le aziende sono state selezionate da una popolazione di circa 1900 imprese contenute nel database aziendale di BlackBirds Infotech srl. Si è costruito un campione rappresentativo della popolazione in oggetto. Per fare ciò, la popolazione è stata divisa in fasce in base al numero di dipendenti: 20-49, 50-99, 100-250 e più di 250 rifacendosi alle definizioni di piccola, media e grande impresa.

Secondo le regole stabilite dall'Unione Europea (UE), recepite in Italia con il DM del 18 aprile 2015, si considerano micro, piccole e medie (PMI) le imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di Euro [1].

Sono quindi tre i parametri utilizzati:

- il numero di dipendenti,
- il fatturato annuo:
- il totale attivo di bilancio.

Nella macrocategoria delle PMI è necessario poi analizzare le diverse tipologie di imprese, suddivise in base al valore dei tre precedenti parametri dimensionali. Sulla base della definizione UE.

- si definisce media impresa un'impresa che occupa meno di 250 persone e realizza un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore ai 43 milioni di euro.
- si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro.
- si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

Le definizioni di micro, piccola e media impresa in base ai parametri che le contraddistinguono sono riassunte nella tabella 3.1. I requisiti relativi al numero di dipendenti e al totale del fatturato, o al numero di dipendenti e al totale di bilancio, devono entrambe sussistere contemporaneamente. È invece prevista l'alternatività tra i requisiti di fatturato e totale di bilancio (la scelta di quale considerare dipende dalla convenienza dell'azienda).

Definizione PMI	Numero di dipendenti	Fatturato	Totale di bilancio
Micro Impresa	meno di 10	non superiore a 2 milioni di euro	non superiore a 2 milioni di euro
Piccola impresa	meno di 50	non superiore a 10 milioni di euro	non superiore a 10 milioni di euro
Media impresa	meno di 250	non superiore a 50 milioni di euro	non superiore a 43 milioni di euro

Tabella 3.1: Parametri dimensionali PMI [1]

Nella tesi, si sono considerati il numero di dipendenti e il totale del fatturato come parametri per distinguere e raggruppare nelle varie categorie le diverse aziende.

Ognuna di queste fasce contiene un certo numero di imprese e rappresenta una percentuale della popolazione calcolabile come il rapporto fra il numero di imprese che fanno parte della fascia considerata e il numero di aziende contenute nell'intera popolazione. Il campione deve essere costituito da imprese appartenenti ad ognuna delle quattro fasce in percentuali uguali a quelle della popolazione totale.

Inizialmente si era pensato di considerare anche le piccole imprese, ma facendo così le aziende contenute nella fascia tra 20 e 49 dipendenti sarebbero corrisposte a circa il 69% della popolazione totale. Questo avrebbe portato alla costruzione di un campione molto sbilanciato verso le piccole imprese. L'interesse dello studio è capire quali variabili influenzano l'adozione e l'implementazione di una strategia e tecnologia CRM. Quest'ultimo è maggiormente diffuso nelle medie e grandi imprese rispetto alle piccole (Bruque e Moyano, 2007; Ramdani et al., 2009), nelle quali i processi aziendali sono più semplici e il numero di clienti/fornitori è più limitato.

Di conseguenza, si è scelto di escludere dal campione le microimprese (numero di dipendenti< 10 e fatturato annuo< 2milioni Euro) e le piccole imprese (numero di dipendenti < 50 e fatturato annuo< 10 milioni Euro) considerando solo le medie imprese (numero di dipendenti < 250 e fatturato annuo< 50 milioni Euro) e le grandi imprese (numero di impiegati > 250 oppure fatturato annuo > 50 milioni Euro).

In tale situazione, il numero di imprese contenute nella fascia 20-49 dipendenti si è abbassata al 24.5% della popolazione totale e questo ha permesso la costruzione di un campione più bilanciato e con un numero e una percentuale maggiori di medie e grandi imprese probabilmente più interessanti per l'analisi effettuata nella tesi.

Le aziende presenti nel campione sono state successivamente contattate per valutare la loro disponibilità alla compilazione del questionario e per chiedere quale fosse la figura più adatta all'interno dell'impresa per lo svolgimento di tale attività, in modo da inviare il questionario direttamente a tale persona. Su suggerimento delle aziende il questionario è stato, dunque, inviato nella maggior parte dei casi ai responsabili IT/Chief Information Officer (CIO)/Chief Technology Officer (CTO) delle aziende. Per un numero minore di aziende, il questionario è stato, invece, inviato al responsabile marketing, responsabile commerciale o al CEO/Titolare sempre seguendo le indicazioni dell'impresa contattata.

Oltre alle microimprese e alle piccole imprese, si è scelto di escludere le filiali e le imprese seguite da un'azienda di consulenza esterna che si occupa dei sistemi informativi adottati. Nel primo caso, l'esclusione è motivata dal fatto che le decisioni riguardo l'adozione ed implementazione di sistemi informativi e tecnologie IT sono prese dalla sede centrale e non dalla filiale. Nel secondo caso, l'esclusione è motivata dal fatto che l'azienda non possiede una figura che si occupa nello specifico di Tecnologie IT all'interno dell'azienda. In entrambi i casi, le imprese non sarebbero in grado di compilare adeguatamente il questionario inviato.

3.4 Variabili ed Ipotesi

3.4.1 Variabili Dipendenti

Partendo dai cinque stadi del modello di Rogers, nell'analisi effettuata nella tesi sono state prese in considerazione la seconda fase (persuasione), la terza (adozione) e la quarta (implementazione). Si sono, dunque, associate una o più variabili per ognuna di queste tre fasi.

La persuasione si verifica quando l'individuo ha un atteggiamento negativo o positivo nei confronti dell'innovazione. Nella situazione analizzata nella tesi, questa fase può essere intesa come la percezione dei benefici dell'adozione di un sistema CRM all'interno dell'organizzazione. Si è scelto di utilizzare due variabili diverse a seconda del fatto che un'azienda abbia o no adottato un sistema CRM. Nel primo caso, la variabile dipendente considerata è la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'impresa che già lo possiede. Nel secondo caso, la variabile dipendente considerata è la percezione dei benefici che un sistema CRM potrebbe portare all'interno di un'azienda che non l'ha ancora adottato.

La fase decisionale si verifica quando un individuo (o un'altra unità decisionale) si impegna in attività che portano alla scelta di adottare o rifiutare l'innovazione. Le variabili dipendenti scelte corrispondenti a questa fase sono l'adozione di un sistema CRM e l'adozione di un software CRM. Un sistema CRM può esistere in azienda senza necessariamente la presenza di un software CRM specifico a supporto dei processi coinvolti, di conseguenza la scelta di adottare un sistema CRM non implica obbligatoriamente la scelta di implementare un software CRM, perciò è necessario considerare due variabili separate.

La fase dell'implementazione si verifica quando un individuo (o un'altra unità decisionale) utilizza un'innovazione. Nella tesi, vi è interesse nel capire quanto è estesa l'innovazione all'interno dell'azienda. La variabile scelta è il livello di implementazione di un software CRM all'interno dell'organizzazione.

Le tre fasi sono successive e si influenzano a vicenda (Rogers, 2003). L'impresa, infatti, prima valuta i benefici che un sistema CRM potrebbe portare nell'organizzazione e successivamente sceglie se adottarlo o no ed eventualmente se implementare o no anche un software CRM. In ultimo, decide il livello di implementazione della tecnologia CRM, cioè in quali aree, per quali funzionalità ed in che misura adottarla.

Di conseguenza, bisogna ipotizzare che la percezione dei benefici influenzi la probabilità di adottare un sistema CRM e un software CRM e che queste ultime influenzino, a loro volta, il livello di implementazione di una tecnologia CRM. Per verificare la bontà del modello di Rogers, infatti, ciascuna fase del processo di adozione dell'innovazione dev'essere influenzata da quella precedente ed influenzare quella successiva.

3.4.2 Variabili Indipendenti

Il processo di decisione e adozione di un'innovazione all'interno di un'azienda è influenzato dalle caratteristiche dell'organizzazione stessa (Ko et al.,2008). Il contesto organizzativo comprende diverse caratteristiche dell'organizzazione come il numero di dipendenti, il fatturato, i processi aziendali, le risorse umane e fisiche (Junior et al., 2019). Nella tesi le caratteristiche organizzative considerate sono le caratteristiche del CEO/Titolare, le caratteristiche dell'impresa e il livello di risorse ICT.

Caratteristiche del CEO/Titolare

Le caratteristiche del CEO/Titolare considerate sono età, grado di istruzione e appartenenza del CEO/Titolare alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa.

Ricerche precedenti indicano che l'età e il livello di istruzione del CEO giocano un ruolo importante per le decisioni di adozione dell'innovazione. L'età del CEO, infatti, influenza negativamente l'innovatività di un'impresa (Zhang and Sun, 2017; Serfing, 2014).

Ko et Al. (2008) trovano come risultato che l'età del CEO influenza il livello di implementazione della tecnologia CRM. Inoltre, più è giovane il CEO, maggiore è la probabilità di adozione di una strategia CRM. Si presume, dunque, che i CEO più giovani siano più disposti a provare l'innovazione. Morris (2000) ha esaminato le differenze di età nell'adozione e nell'uso della tecnologia sul posto di lavoro. I suoi risultati suggeriscono che l'età influenza la scelta di adottare la tecnologia e il suo livello di utilizzo nell'azienda. Da analisi effettuate in studi precedenti, si osserva che le organizzazioni più innovative sono guidate da CEO con i più alti livelli di istruzione (You et al., 2020; Zhang and Sun, 2017), perciò si può supporre che i CEO più istruiti siano più disposti a provare l'innovazione.

L'altra caratteristica considerata è l'appartenenza del CEO/Titolare alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa. Per le imprese familiari, l'adozione e l'uso della tecnologia dell'informazione può essere una questione controversa, in particolare nelle aziende con forti eredità storiche e culturali (Ogbonna e Harris, 2005). Cooper et al. (2005) analizzano le differenze di adozione ed implementazione di un'iniziativa CRM, intesa come combinazione di hardware, software e formazione dei dipendenti. I risultati forniti dimostrano che le imprese familiari hanno una probabilità significativamente inferiore rispetto alle imprese non familiari di aver intrapreso qualsiasi tipo di iniziativa CRM o di aver completato un'iniziativa CRM. Inoltre, il livello di implementazione del CRM nelle imprese familiari è significativamente inferiore rispetto a quelle non familiari. In base ai risultati degli studi precedenti, si può ipotizzare che un'impresa familiare adotti con meno probabilità un sistema CRM ed una tecnologia CRM e nel caso in cui lo faccia, il livello di implementazione sia più basso rispetto a quello di un'impresa non familiare.

Caratteristiche dell'impresa

Le caratteristiche dell'impresa considerate nella tesi sono: dimensione, tipo di relazioni commerciali (B2B o B2C), settore di appartenenza e zona della Città Metropolitana di Torino in cui si trova la sede operativa.

In studi precedenti, è stato dimostrato che la dimensione di un'azienda influenza l'adozione dell'innovazione. In generale, le grandi aziende tendono a adottare le innovazioni più facilmente di quelle piccole perché hanno buone capacità di gestione del rischio, abbondanti risorse disponibili e solide infrastrutture. Le piccole imprese, al contrario, soffrono di forte concorrenza, mancanza di risorse, difficoltà finanziarie e mancanza di professionisti, che si traduce in difficoltà nell'adottare un'innovazione (Thong, 1999).

Ko et Al (2008) trovano come risultato che maggiore è la dimensione dell'azienda, maggiore è la probabilità di adottare una strategia CRM. Le aziende con molti impiegati hanno tassi di adozione significativamente più alti rispetto alle aziende con pochi impiegati.

Bruque and Moyano (2007) affermano che l'adozione di una tecnologia è motivata dalla crescita, la quale rende necessaria l'adozione da parte delle aziende di soluzioni

tecnologiche nuove e più potenti. L'implementazione di una nuova tecnologia, inoltre, richiede notevoli investimenti finanziari poiché deve essere installata, migliorata e personalizzata (Kim et al., 2015; Hasani et al., 2017). Le PMI sono generalmente caratterizzate da un accesso limitato alle risorse finanziarie rispetto alle grandi aziende (Hasani et al., 2017). Ramdani et al. (2009) affermano, nel loro studio, che le aziende più grandi nella categoria delle piccole e medie imprese hanno una maggiore propensione a adottare ES (enterprise system).

Analizzando studi precedenti, vi sono risultati contrastanti riguardo l'influenza del settore di appartenenza sulla probabilità di adozione di un sistema CRM e sul livello di implementazione di software CRM. Shin (2006) trova come risultato che i settori dei servizi mostrano un tasso di adozione più elevato di tecnologia CRM, come hotel, trasporti e comunicazioni, istituti finanziari e servizi alle imprese rispetto al settore manifatturiero e al settore delle vendite. Ramdani et al. (2009) non trovano alcuna influenza del settore di appartenenza dell'azienda sull'adozione di ES (enterprise system). Nello studio di Nguyen and Waring (2013), questa variabile ha un contributo insignificante sulla probabilità di adozione del CRM.

L'ultima caratteristica considerata è l'Area della Città Metropolitana di Torino in cui si trova la sede operativa. Dal Paragrafo 3.2, si può osservare come le imprese manifatturiere si concentrino nel comune di Torino e nelle zone denominate Area Metropolitana Torino Nord, Ovest, Sud, nonché nel Pinerolese e nel Chierese-Carmagnolese, mentre restano esclusi dall'estensione del tessuto manifatturiero torinese tutti quei comuni montani che ricadono nelle zone del Ciriacese-Valli di Lanzo e nelle Valli Susa e Sangone. Di conseguenza, si può ipotizzare che le aziende avente sede operativa nelle zone omogenee 1,2,3,4,5 e 11 saranno caratterizzate da un diverso tasso di adozione di strategia CRM e software CRM rispetto a quelle situate nelle altre zone, come ad esempio quelle montane.

Risorse ICT

Questa variabile descrive le competenze ICT del personale manageriale, la diffusione della tecnologia ICT all'interno dell'azienda, la propensione ad investimenti ICT da parte dell'impresa e la maturità dei sistemi informativi aziendali. Durante il processo di adozione del CRM, le organizzazioni necessitano non solo di risorse tecnologiche ma anche umane con competenze ed esperienza sufficienti per supportare l'innovazione (San-Martín et al., 2016). Ritter e Gemunden (2004) affermano che la competenza tecnologica è un elemento imprescindibile che permette alle organizzazioni di comprendere, utilizzare e sfruttare la tecnologia internamente. La competenza tecnologica è, dunque, uno strumento di supporto fondamentale nella preparazione di una nuova infrastruttura tecnologica (Puklavec et al., 2018). Da un'analisi della letteratura scientifica, si deduce che le risorse ICT influenzano il processo di adozione di un sistema e di un software CRM. Le aziende con più esperienza e sistemi informativi più maturi hanno maggiori probabilità di adottare innovazioni (Chang et al., 1999).

Le imprese con sistemi informativi più maturi percepiscono maggiori benefici e hanno una maggiore probabilità di adottare una strategia CRM (Ko et al.,2008).

Le risorse ICT di un'impresa influenzano positivamente l'adozione ed il livello di implementazione di una tecnologia CRM (Nguyen and Waring, 2013). Le organizzazioni con maggiori competenze tecnologiche hanno una maggiore probabilità di adozione di un software CRM (Cruz-Jesus et al., 2019).

Oltre alle caratteristiche organizzative, nel questionario sono state considerate anche le caratteristiche del rispondente, in particolare età, grado di istruzione e carica ricoperta all'interno dell'impresa.

Chi risponde al questionario è colui che valuta i benefici del sistema CRM percepiti dall'azienda. Di conseguenza, vi è interesse nel capire se determinate caratteristiche del rispondente possono influenzare la sua percezione dei benefici di un sistema CRM. L'elenco delle variabili indipendenti è visibile in tabella 3.2.

VARIABILI INDIPENDENTI

Caratteristiche del CEO/Titolare

- Età del CEO
- Grado di istruzione del CEO
- Appartenenza alla famiglia detenente la quota di maggioranza dell'impresa

Caratteristiche dell'impresa

- Fatturato
- Numero di dipendenti
- Settore di appartenenza
- Tipo di relazioni commerciali dell'impresa (B2B/B2C)
- Zona CMT in cui si trova la sede operativa

Risorse ICT

- Livello di Risorse ICT
- Numero di funzioni in cui sono utilizzate applicazioni ICT

Caratteristiche del Rispondente

- Età del Rispondente
- Grado di istruzione del Rispondente
- Carica aziendale occupata dal Rispondente

Tabella 3.2 Variabili Indipendenti

3.4.3. Ipotesi formulate

Partendo dalle variabili descritte in precedenza, si è scelto di formulare le seguenti ipotesi:

- H1: La percezione dei benefici di un sistema CRM influenza l'adozione di un sistema CRM
- H2: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM
- H3: Le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM
- H4: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano l'adozione di un sistema CRM
- H5: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano l'adozione di un software CRM

A causa del basso numero di rispondenti che possiedono un software CRM, non è stato possibile effettuare un'analisi statistica quantitativa considerando come variabile dipendente il livello di implementazione di un software CRM, ma ci si è limitati ad un'analisi qualitativa mediante l'uso di statistiche descrittive.

3.5 Spiegazione dei quesiti del questionario

3.5.1 Variabili Dipendenti

La prima variabile dipendente è la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'azienda che l'ha già adottato. Essa valuta i vantaggi e l'utilità che un sistema CRM può portare all'interno di un'impresa. La scala di valutazione per la misurazione di tale variabile è stata adattata da Peltier et al. (2009) e consiste nel chiedere al rispondente di scegliere un valore numerico intero compreso tra 1 (per nulla d'accordo) e 5 (completamente d'accordo) per ognuna delle seguenti affermazioni:

- 1. L'adozione di un sistema CRM facilità la condivisione delle informazioni tra aree aziendali
- 2. L'adozione di un sistema CRM facilita la comunicazione/l'interazione con i clienti
- 3. I sistemi CRM aiutano a migliorare le relazioni con i clienti
- 4. I sistemi CRM permettono di guadagnare vantaggio competitivo sulle aziende che non lo usano
- 5. I sistemi CRM permettono di ottenere un aumento dei profitti
- 6. I sistemi CRM permettono una riduzione dei costi del marketing diretto (marketing effettuato mediante interazione diretta con il potenziale cliente/ cliente senza l'ausilio di intermediari commerciali)
- 7. I sistemi CRM permettono una riduzione dei costi per l'acquisizione di nuovi clienti (eventualmente anche con l'uso di intermediari)
- 8. I sistemi CRM permettono di ridurre il tempo da dedicare alla gestione amministrativa, commerciale ed assistenza post-vendita.

Le domande sono state selezionate a partire da un'analisi della letteratura scientifica riguardo i benefici che una strategia CRM può portare in azienda effettuata nel paragrafo 1.4 e si è cercato di sintetizzare in un numero limitato di domande tutti i concetti espressi. Il livello di percezione dei benefici viene calcolata come la media aritmetica dei punteggi delle singole risposte (Nguyen and Waring, 2013). Essa è dunque una variabile di tipo float.

La seconda variabile dipendente è la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'azienda che non lo possiede. Essa valuta i vantaggi e l'utilità che un sistema CRM potrebbe portare all'interno di un'impresa se scegliesse di adottarlo. Per misurare tale variabile, si è chiesto al rispondente di scegliere un valore numerico intero compreso tra 1 (per nulla d'accordo) e 5 (completamente d'accordo) per ognuna delle seguenti affermazioni:

- 1. L'adozione di un sistema CRM faciliterebbe la condivisione delle informazioni tra aree aziendali
- 2. L'adozione di un sistema CRM faciliterebbe la comunicazione/l'interazione con i clienti
- 3. I sistemi CRM aiuterebbero a migliorare le relazioni con i clienti
- 4. I sistemi CRM permetterebbero di guadagnare vantaggio competitivo sulle aziende che non lo usano
- 5. I sistemi CRM permetterebbero di ottenere un aumento dei profitti
- 6. I sistemi CRM permetterebbero una riduzione dei costi del marketing diretto (marketing effettuato mediante interazione diretta con il potenziale cliente/ cliente senza l'ausilio di intermediari commerciali)
- 7. I sistemi CRM permetterebbero una riduzione dei costi per l'acquisizione di nuovi clienti (eventualmente anche con l'uso di intermediari)
- 8. I sistemi CRM permetterebbero di ridurre il tempo da dedicare alla gestione amministrativa, commerciale ed assistenza post-vendita.

Il livello di percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'azienda che non lo possiede viene calcolata come la media aritmetica dei punteggi delle singole risposte. Anch'essa è dunque una variabile di tipo float.

La terza variabile dipendente è la probabilità di adottare un sistema CRM. Nel questionario è stata fornita una definizione di sistema CRM e si è chiesto di rispondere "Sì" o "No" riguardo la sua adozione in azienda. La definizione scelta è quella precedentemente illustrata nel capitolo 1, cioè "una strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders". Tale variabile è quindi dicotomica con valore pari a 1 in caso di adozione e 0 in caso contrario.

La quarta variabile dipendente è la probabilità di adottare un software CRM. Come per la variabile precedente, si è chiesto di rispondere "Sì" o "No" riguardo l'adozione della tecnologia CRM in azienda. Anche tale variabile è, dunque, dicotomica con valore pari a 1 in caso di adozione e 0 in caso contrario.

L'ultima variabile dipendente è il livello di implementazione di un software CRM. Essa valuta la misura in cui viene adottata la tecnologia CRM all'interno dell'azienda. Per fare ciò, sono state elencate le più importanti funzioni aziendali nelle quali può essere utilizzato un software CRM e si è chiesto al rispondente di indicare quanto la tecnologia CRM è utilizzata in ognuna di queste funzioni indicando un numero intero su una scala da 1 (per nulla utilizzato) fino a 5 (molto utilizzato). Il livello di implementazione del software CRM viene poi calcolato come la media aritmetica dei punteggi delle singole risposte.

Le funzioni aziendali sono state selezionate a partire da un'analisi delle funzionalità di una tecnologia CRM descritte nel paragrafo 1.5. Si è cercato di sintetizzare in diciotto quesiti tutte le funzionalità emerse da un'analisi della letteratura scientifica e da una lista stilata da Salesforce, uno dei maggiori produttori e distributori di software CRM, nella quale sono elencate tutte le funzionalità che il suo software CRM può svolgere all'interno di un'azienda.

Le funzioni considerate nel questionario sono le seguenti:

- 1. Pricing (supporto al processo di determinazione del prezzo/listini)
- 2. Offering (supporto al processo di formulazione dell'offerta e sua eventuale configurazione sulle esigenze specifiche del cliente, gestione opportunità, contrattualizzazione...)
- 3. Clustering (supporto all'individuazione dei clienti strategicamente rilevanti)
- 4. Customer Service (Servizio al cliente, aree dedicate ai clienti per condivisione knowledge...) e processi di Contact Center (attività di inbound e outbound, assistenti virtuali...)
- 5. Automazione processi e forza di vendita (calendarizzazione appuntamenti, acquisizione ordini agenti...)
- 6. Programma di fidelizzazione del cliente
- 7. Centralizzazione delle informazioni in un solo database
- 8. Supporto alla Lead Generation (Social Advertising, Display Advertising, Search Engine Marketing, Cold Calling, mail Marketing, IA Sales Prediction, Gestione Landing Pages, Document Marketing, Partecipazione Fiere...)
- 9. Configurazione Commerciale del Prodotto
- 10. Gestione Workflow Processi (pianificazione, controllo, automazione delle approvazioni e dei flussi di lavoro specifici)

- 11. Generazione Reportistica Direzionale e attività di Business Intelligence su dati commerciali, marketing e supporto clienti
- 12. Processi di collaborazione tra dipendenti / stakeholders (intranet/extranet aziendali, groupware)
- 13. Sales Forecasting
- 14. Fatturazione Attiva
- 15. Gestione Ordini
- 16. Integrazione software CRM con gestionali integrati aziendali (ERP, PLM, CAD, BI...) e sistemi dati terzi (Portali Informative Affidabilità Clienti e Potenziali, portali WEB, Siti E-commerce...)
- 17. Formazione Clienti, Potenziali e Forza Vendita
- 18. Tutela Dati Personali come da regolamento GDPR

3.5.2. Variabili Indipendenti

Nella tesi sono state considerate quattro variabili indipendenti: le caratteristiche dell'azienda, le caratteristiche del CEO, le caratteristiche del rispondente e il livello di risorse ICT dell'azienda.

Le caratteristiche dell'azienda

Le caratteristiche dell'azienda considerate sono: settore di appartenenza, tipo di relazioni commerciali, dimensione e zona della città metropolitana di Torino in cui si trova la sede operativa.

Per la prima caratteristica, è stata presentata una lista di diversi settori ed è stato richiesto al rispondente di scegliere il settore di appartenenza dell'azienda tra le opzioni proposte. Questo elenco è stato costruito prendendo in esame la classificazione delle attività economiche Ateco (2007). I settori considerati sono i seguenti:

- 1. Alimentare (Alimenti e bevande)
- 2. Tessile e Abbigliamento
- 3. Prodotti chimici
- 4. Farmaceutico
- 5. Computer e componenti elettronici
- 6. Fornitura di energia elettrica-gas-vapore e aria condizionata
- 7. Autoveicoli- rimorchi e semirimorchi
- 8. Componenti per autoveicoli-rimorchi e semirimorchi (inclusi motori)

- 9. Costruzione edifici ed ingegneria civile
- 10. Logistica (magazzinaggio e trasporto di merci)
- 11. Produzione software-consulenza informatica- attività connesse
- 12. Attività assicurative
- 13. Attività di servizi finanziari
- 14. Attività Immobiliari
- 15. Attività legali e contabilità
- 16. Attività di direzione aziendale e consulenza gestionale
- 17. Attività degli studi di architettura e ingegneria
- 18. Trasporto di persone
- 19. Attività artistiche-sportive-intrattenimento e divertimento
- 20. Altro

Questa classificazione può presentare una limitazione in quanto non permette di differenziare le aziende che effettivamente producono i beni da quelle che si occupano della loro vendita al consumatore finale poiché ci si limita ad indicare il settore di appartenenza. Per ovviare a questo limite, si è chiesto nella seconda domanda di indicare il tipo di relazioni commerciali che contribuiscono maggiormente (almeno 70%) al fatturato dell'azienda chiedendo se fossero di tipo B2B (vendita all'ingrosso) o B2C (vendita al dettaglio). Il secondo quesito è, dunque, presentato come una domanda a risposta multipla con due alternative:

- 1. B2B (vendita all'ingrosso)
- 2. B2C (vendita al dettaglio)

Per quanto riguarda la dimensione dell'impresa, si è scelto di considerare due parametri: il numero di dipendenti e il fatturato. Entrambi sono stati richiesti mediante domande a risposta multipla in cui erano elencate diverse opzioni, ognuna corrispondente ad una fascia di fatturato o di numero di dipendenti. Per decidere le fasce sono state considerate le definizioni di microimpresa, piccola impresa, media impresa e grande impresa. Secondo le regole UE, recepite in Italia con il DM del 18 aprile 2015, la prima è caratterizzata da un fatturato annuo inferiore a 2 milioni di euro e un numero di dipendenti minore di 10. La seconda è caratterizzata da un fatturato annuo minore di 10 milioni di euro e da un numero di dipendenti minore di 50. La terza è caratterizzata da un fatturato annuo minore di 50 milioni di euro e da un numero di

impiegati minore di 250. La quarta è caratterizzata da un fatturato annuo maggiore di 50 milioni di euro o da un numero di impiegati maggiore di 250 [1].

Partendo da queste definizioni, sono state costruite le diverse fasce per entrambi i parametri.

Il fatturato è stato presentato come una domanda a risposta multipla con le seguenti alternative:

- 1. Meno di due milioni di euro
- 2. 2-5 milioni di euro
- 3. 5-10 milioni di euro
- 4. 10-25 milioni di euro
- 5. 25-50 milioni di euro
- 6. 50-100 milioni di euro
- 7. Oltre 100 milioni di euro

Si è scelto di considerare due fasce per ognuna delle quattro possibili definizioni prima illustrate con eccezione della microimpresa per la quale si è scelta un'unica fascia considerando il fatto che il numero di aziende in tale range facenti parte del campione sarà minimo se non addirittura nullo.

Allo stesso modo, il numero di dipendenti è presentato come una domanda a risposta multipla con le seguenti alternative:

- 1. Meno di dieci dipendenti
- 2. 10-49 dipendenti
- 3. 50-99 dipendenti
- 4. 100-250 dipendenti
- 5. Oltre 250 dipendenti

Per questa domanda, si è scelto di considerare un'unica fascia per ogni definizione con eccezione della media impresa. Si è, infatti, considerato troppo dispersivo considerare un unico range per le aziende da 50 a 250 dipendenti.

Per quanto riguarda l'area della Città Metropolitana di Torino in cui si trova la sede operativa, è stata utilizzata una domanda a risposta multipla in cui sono state elencate come opzioni le diverse zone omogenee.

Si è scelto di non inserire i nomi dei comuni con eccezione della zona 2 (AMT OVEST), zona 3 (AMT SUD) e zona 4 (AMT NORD). Le alternative proposte sono dunque:

- 1. Zona 1- Torino
- Zona 2 AMT OVEST Comprende i comuni di Alpignano, Buttigliera Alta, Collegno, Druento, Grugliasco, Pianezza, Reano, Rivoli, Rosta, San Gillio, Sangano, Trana, Venaria Reale, Villarbasse
- Zona 3 AMT SUD Comprende i comuni di Beinasco, Bruino, Candiolo, Carignano, Castagnole Piemonte, La Loggia, Moncalieri, Nichelino, None, Orbassano, Pancalieri, Piossasco, Piobesi Torinese, Rivalta di Torino, Trofarello, Vinovo, Virle Piemonte, Volvera
- 4. Zona 4 AMT NORD Borgaro Torinese, Caselle Torinese, Leinì, San Benigno Canavese, San Mauro Torinese, Settimo Torinese, Volpiano
- 5. Zona 5 PINEROLESE
- 6. Zona 6 VALLI DI SUSA E SANGONE
- 7. Zona 7 CIRIARESE E VALLI DI LANZO
- 8. Zona 8 CANAVESE OCCIDENTALE
- 9. Zona 9 EPOREDIESE
- 10. Zona 10 CHIVASSESE
- 11. Zona 11 CHIERESE E CARMAGNOLESE

Le caratteristiche del CEO

Le caratteristiche del CEO considerate sono età, grado di istruzione e appartenenza del CEO/ titolare alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa. Per quanto riguarda l'età, è stata proposta una domanda a risposta multipla con le seguenti opzioni:

- 1. Meno di 25 anni
- 2. 25-35 anni
- 3. 36-45 anni
- 4. 46-55 anni
- 5. 56-65 anni
- 6. Oltre 65 anni

Le fasce di età sono state scelte prendendo come ispirazione gli studi di Ko et al. (2008) e di Nguyen and Waring (2013). Per quanto riguarda il grado di istruzione, è stata proposta una domanda a risposta multipla con le seguenti opzioni:

1. Laurea

- 2. Diploma
- 3. Altro

Si è scelto di non considerare la differenza tra laurea triennale e laurea magistrale poiché molti percorsi di laurea, soprattutto in passato, erano a ciclo unico. Per verificare l'appartenenza del CEO/titolare alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa, si è semplicemente chiesto di scegliere tra le due opzioni:

- 1. Sì
- 2. No

dove "Sì" indica l'appartenenza del CEO alla famiglia detenente la quota di maggioranza e "No" la non appartenenza.

Le caratteristiche del Rispondente

Le caratteristiche del rispondente considerate sono: età, istruzione e ruolo aziendale. L'età e l'istruzione del rispondente sono richieste nel questionario nello stesso modo dell'età e dell'istruzione del CEO.

Risorse ICT

Questa variabile descrive le competenze ICT del personale manageriale, la diffusione della tecnologia ICT all'interno dell'azienda e la propensione ad investimenti ICT da parte dell'impresa. Sono state considerate due sotto variabili: il livello di risorse ICT e il numero di funzioni per cui sono usate applicazioni ICT.

Per misurare la prima sotto variabile, ci si è ispirati allo studio di Nguyen and Waring (2013) e si è chiesto al rispondente di scegliere un valore numerico intero su una scala da 1 (per nulla d'accordo) a 5 (completamente d'accordo) per ognuna delle seguenti affermazioni:

- 1. Le applicazioni ICT aiutano il personale a svolgere meglio il proprio compito
- 2. L'azienda tende ad investire in infrastruttura ICT
- 3. Le applicazioni ICT dell'azienda soddisfano gli standard del settore
- 4. Il personale manageriale ha un adeguato livello di skills in ambito ICT

Il valore di questa variabile viene poi calcolato come la media aritmetica dei punteggi delle singole risposte. Questa variabile è, dunque, di tipo float. Nel caso in cui il rispondente scelga un valore pari a 1 o 2 per la terza domanda, si richiede di indicare quali sono gli standard del settore non soddisfatti.

Per la seconda sotto variabile, sono state elencate diverse aree aziendali e viene chiesto al rispondente in quali di esse è utilizzata una tecnologia ICT. Le funzioni considerate sono le seguenti:

- Marketing
- Vendite
- Acquisti
- Contabilità e Finanza
- Magazzino
- Produzione
- Sviluppo Prodotto e Ricerca
- Assistenza Post-Vendita
- Logistica

Il valore di questa variabile sarà pari al numero di funzioni scelte da rispondente, quindi sarà un numero intero compresa tra 0 e 9 inclusi.

CAP 4. ANALISI DEI RISULTATI

Lo scopo del capitolo è quello di illustrare le risposte ai questionari compilati dai rispondenti, le analisi statistiche effettuate e i risultati trovati. In particolare, nel primo paragrafo si analizzano il numero e il profilo dei rispondenti. Nel secondo paragrafo, si descrive il modo in cui sono state trattate le variabili dipendenti ed indipendenti in modo da essere utilizzabili per le analisi statistiche svolte. Nel terzo paragrafo, invece, si mostrano le analisi della regressione effettuate illustrando i modelli statistici utilizzati e successivamente si descrivono i risultati trovati.

4.1 Numero e Profilo Rispondenti

Il numero di questionari compilati dai rispondenti è stato 49. Considerando che sono stati somministrati 200 questionari, la percentuale di risposta è stata quindi pari al 24,5%. Il tasso di risposta è adeguato se confrontato con i tassi di risposta ottenuti in altre survey realizzati con lo stesso metodo, cioè mediante l'invio di questionari via mail. Ad esempio, Nguyen and Waring (2013) nel suo studio riguardante lo stato di adozione di iniziative CRM tra le PMI della California ha ottenuto un tasso di risposta del 22,2%. AL-Shboul (2018) in una ricerca sull'adozione di software ERP tra le PMI in paesi in via di sviluppo ha, invece, ottenuto un tasso di risposta pari soltanto all'11,48%. Un'osservazione è stata, tuttavia, scartata poiché analizzando la sua fascia di fatturato e numero di dipendenti si è notato che l'azienda rispondente apparteneva alla categoria delle piccole imprese non considerate nell'analisi come spiegato nel capitolo 3.

4.1.1. Adozione Sistema e Software CRM

Analizzando le risposte, si nota che 18 aziende hanno adottato un sistema CRM, mentre 30 no. Il 37% dei rispondenti ha, quindi, scelto di adottare una strategia per la gestione dei rapporti e delle interazioni che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders (figura 4.1)

Undici imprese hanno, inoltre, scelto di implementare anche un software CRM, mentre 37 no. La percentuale di rispondenti che possiede e utilizza un software CRM per svolgere le funzioni aziendali è pari al 23% (figura 4.2). Sette aziende hanno, quindi,

deciso di adottare un sistema CRM, ma senza implementare un software CRM specifico a supporto dei processi coinvolti.

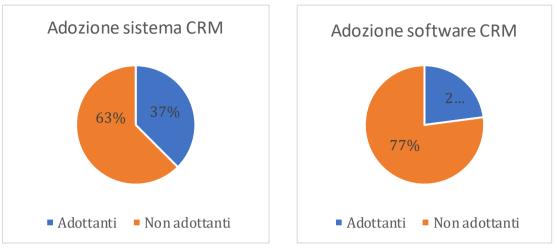


Figura 4.1 Percentuale adozione sistema CRM Figura 4.2 Percentuale adozione software CRM

4.1.2 Caratteristiche dei rispondenti

La maggior parte dei rispondenti erano Responsabili IT o IT Manager (n=28, 58,5%), mentre i titolari/CEO erano 6 (12,5%). Gli altri rispondenti provenivano, invece, da altri reparti o funzioni aziendali. In particolare, 5 lavoravano nell'amministrazione (10,5%), 3 erano responsabili delle vendite o assistenza post-vendita (6,5%), 1 era responsabile commerciale (2%), 2 erano responsabili qualità (4%), 2 erano responsabili degli acquisti (4%) e 1 era export manager (2%).

Il numero di rispondenti per ogni fascia di età proposta nel questionario sono stati i seguenti: 7 (14,6%) per la fascia 25-35 anni, 14 (29,2%) per la fascia 36-45 anni, 18 (37,5%) per la fascia 46-55 anni, 7 (14,6%) per la fascia 56-65 anni e 2 rispondenti (4,1%) per l'ultima opzione (oltre 65 anni), mentre nessun rispondente ha meno di 25 anni.

Il 60,4% dei rispondenti ha conseguito una laurea (n=29), mentre il 39,6% il diploma (n=19). Non ci sono state risposte "altro" alla domanda riguardante il grado di istruzione.

Le risposte fornite riguardo le caratteristiche del rispondente sono mostrate nella tabella 4.1.

Caratteristiche del rispondente						
	Numero risposte Percentuale rispo					
Età del Rispondente						
Meno di 25 anni	0	0%				
25-35 anni	7	14,6%				
36-45 anni	14	29,2%				
46-55 anni	18	37,5%				
56-65 anni	7	14,6%				
Oltre 65 anni	2	4,1%				
Grado di istruzione del						
rispondente						
Laurea	29	60,4%				
Diploma	19	39,6%				
Ruolo Aziendale del						
Rispondente						
IT Manager/Responsabile IT	28	58,5%				
Titolare/CEO	6	12,5%				
Amministrazione	5	10,5%				
Vendite/Post-vendita	3	6,5%				
Commerciale	1	2%				
Qualità	2	4%				
Acquisti	2	4%				
Export Manager	1	2%				

Tabella 4.1. Caratteristiche del rispondente

4.1.3 Caratteristiche del CEO

Nessuna azienda rispondente ha un CEO con un'età inferiore a 35 anni, mentre il 14 % dei CEO ha un'età compresa fra 36 e 45 anni (n=7), il 40% fra 46 e 55 anni (n=19), il 23% fra 56 e 65 (n=11) e il 23% ha più di 65 anni (n=11) come mostrato in figura 4.3.



Figura 4.3. Età del CEO

Il 60% dei CEO possiede una laurea (n=29), mentre il 40% solo il diploma (n=19). Non vi è stata nessuna risposta "altro" alla domanda riguardante il grado di istruzione del CEO (figura 4.4)

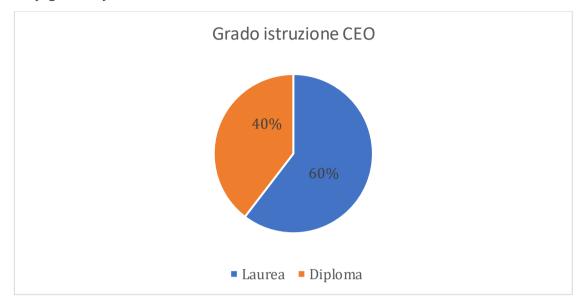


Figura 4.4. Grado di istruzione del CEO

Il 79% dei CEO/Titolari appartiene alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa (n=38), mentre solo 10 aziende sono guidate da un CEO non appartenente alla famiglia proprietaria (21% dei rispondenti). Di conseguenza, si può notare un'elevata presenza di imprese familiari nel campione (figura 4.5)

Le risposte fornite riguardo le caratteristiche del CEO sono mostrate nella tabella 4.2.



Figura 4.5. Percentuale di imprese familiari nel campione

Cara	tteristiche del CEO	
	Numero risposte	Percentuale risposte
Età del CEO		
Meno di 25 anni	0	0
25-35 anni	0	0
36-45 anni	7	14%
46-55 anni	19	40%
56-65 anni	11	23%
Oltre 65 anni	11	23%
Appartenenza del CEO		
alla famiglia che detiene		
la quota di maggioranza		
dell'impresa		
Sì	38	79%
No	10	21%
Grado istruzione del CEO		
Laurea	29	60%
Diploma	19	40%

Tabella 4.2. Caratteristiche del CEO

4.1.4 Caratteristiche dell'impresa

Per quanto riguarda la dimensione dell'impresa, il numero di dipendenti è sempre maggiore di 10 ed in particolare è compreso tra 10 e 49 per n=7 osservazioni (15%), compreso tra 50 e 99 per n=20 osservazioni (42%), compreso tra 100 e 250 per n=18 osservazioni (37%) e maggiore di 250 per n=3 osservazioni (6%). La percentuale di risposta per ogni fascia di numero di dipendenti è mostrata in figura 4.6.

Il numero di risposte per ogni fascia di fatturato relativo all'anno 2019 sono state le seguenti: 1 per la fascia "meno di 2 milioni di Euro" (2%), 3 per "2-5 milioni di Euro" (6%), 10 per "5-10 milioni di Euro" (21%), 13 per "10-25 milioni di Euro" (27%), 16 per "25-50 milioni di Euro" (34%), 2 per "50-100 milioni di Euro" (4%) e 3 per "oltre 100 milioni di Euro" (6%). La percentuale di risposta per ogni fascia di fatturato è mostrata in figura 4.7.

Il numero e la percentuale di aziende rispondenti presenti in ogni fascia di fatturato e di numero di dipendenti sono illustrati nella tabella 4.3.

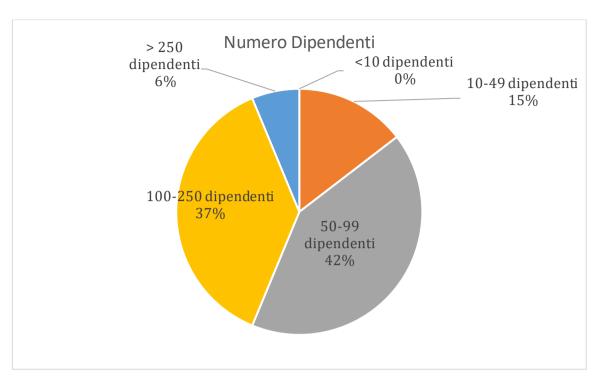


Figura 4.6. Percentuale di risposta per ogni fascia di numero di dipendenti

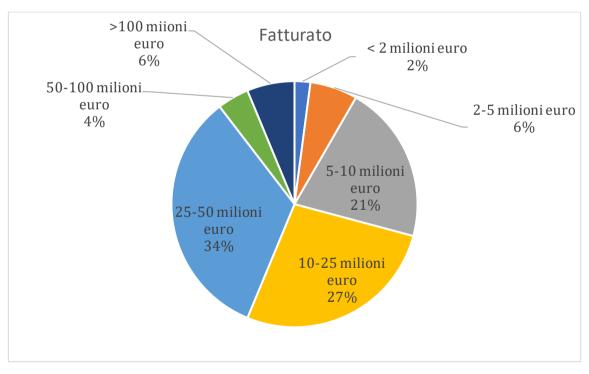


Figura 4.7. Percentuale di risposta per ogni fascia di fatturato

Fatturato e Numero di Dipendenti								
	Numero risposte	Percentuale risposte						
Fatturato del 2019								
Meno di due milioni di euro	1	2%						
2-5 milioni di euro	3	6%						
5-10 milioni di euro	10	21%						
10-25 milioni di euro	13	27%						
25-50 milioni di euro	16	34%						
50-100 milioni di euro	2	4%						
Oltre 100 milioni di euro	3	6%						
Numero di Dipendenti								
Meno di 10	0	0						
10-49 dipendenti	7	15%						
50-99 dipendenti	20	42%						
100-250 dipendenti	18	37%						
Oltre 250	3	6%						

Tabella 4.3. Fatturato e numero di dipendenti delle aziende rispondenti

Nell'analisi sono state considerate come appartenenti alla categoria delle grandi imprese le aziende aventi fatturato maggiore di 50 milioni di Euro oppure un numero di dipendenti superiore a 250. È, infatti, sufficiente che uno solo dei due criteri sia soddisfatto per considerare l'azienda come appartenente alla categoria delle grandi imprese. Partendo da questi presupposti, si trova che solo 7 aziende sono considerabili grandi imprese (14.6%), mentre 41 (85.4%) appartengono alla categoria delle PMI.

Le relazioni commerciali sono di tipo B2B nel 75% delle risposte (n=36), mentre l'alternativa B2C è stata scelta nel 25% dei casi (n=12).

Il numero e la percentuale di risposte relative al settore di appartenenza sono mostrati nelle tabelle 4.4 e 4.5.

Settore di appartenenza e relazioni commerciali							
	Numero risposte	Percentuale risposte					
Settore di Appartenenza							
Alimentare (Alimentie bevande)	3	6,25%					
Tessile e Abbigliamento	2	4,1%					
Prodotti Chimici	3	6,25%					
Farmaceutico	0	-, -, -					
Computer e Componenti elettronici	0						
Fornitura di energia elettrica-gas-	0						
vapore-aria condizionata							
Autoveicoli-rimorchi-semirimorchi	6	12,5%					
Componenti per autoveicoli-rimorchi-	8	16,7%					
semirimorchi		,					
Costruzione edifici ed ingegneria civile	2	4,1%					
Logistica (magazzinaggio e trasporto	2	4,1%					
merci)		,					
Produzione software- consulenza	0						
informatica- attività connesse							
Attività Assicurative	0						
Attività di servizi finanziari	0						
Attività Immobiliari	0						
Attività legali e contabilità	0						
Attività di direzione aziendale e	0						
consulenza gestionale							
Attività degli studi di architettura e	0						
ingegneria							
Trasporto di persone	1	2%					
Attività artistiche-sportive-	0						
intrattenimento-divertimento							
Altro	21	44%					
В2В	36	75%					
B2C	12	25%					

Tabella 4.4. Settore di appartenenza e relazioni commerciali dei rispondenti

Altri settori	•
	Numero risposte
Metalmeccanica	9
Servizi	2
Manifatturiero	1
Prototipazione rapida automotive	1
Ricambi elettronici automotive	1
Macchinari di misura	1
Manutenzione e riparazione ascensori	1
Segnalatori Acustici	1
Casa d'aste	1
Automazione ed Impianti	1
Apparecchiature elettroniche	1
Gomma e plastica	1
	1

Tabella 4.5. Altri settori di appartenenza delle imprese rispondenti

Zone Città Metropolitana di Torino							
	Numero risposte	Percentuale risposte					
Zona 1-Torino	3	6,25%					
Zona 2- AMT Ovest	12	25%					
Zona 3- AMT Sud	10	20,8%					
Zona 4- AMT Nord	5	10,4%					
Zona 5- Pinerolese	3	6,25%					
Zona 6-Valli di Susa e Sangone	3	6,25%					
Zona 7-Ciriarese e Valli di Lanzo	1	2,1%					
Zona 8-Canavese Occidentale	6	12,5%					
Zona 9-Eporediese	2	4,2%					
Zona 10-Chivassese	0						
Zona 11-Chierese e Carmagnolese	3	6,25%					

Tabella 4.6. Zone città metropolitana di appartenenza delle imprese del campione

Per 3 aziende, la sede operativa si trova nella Zona 1 (TORINO), per 12 in Zona 2 (AMT OVEST), per 10 in Zona 3 (AMT SUD), per 5 in Zona 4 (AMT NORD), per 3 in Zona 5 (PINEROLESE), per 3 in Zona 6 (VALLI DI SUSA E SANGONE), per 1 in Zona 7 (CIRIARESE E VALLI DI LANZO), per 6 in Zona 8 (CANAVESE OCCIDENTALE), per 2 in Zona 9 (EPOREDIESE), per nessuna azienda in Zona 10 (CHIVASSSESE) e per 3 in zona 11 (CHIERESE E CARMAGNOLESE) come mostrato nella tabella 4.6.

4.1.5 Risorse ICT

Un'altra variabile indipendente considerata nell'analisi è il livello di risorse ICT dell'azienda. Essa descrive le competenze ICT del personale, il livello della tecnologia ICT dell'azienda e la propensione ad investimenti ICT da parte dell'impresa. Lo strumento per misurarla consiste in un'unica scala da 1 (per nulla d'accordo) a 5 (completamente d'accordo) mediante la quale il rispondente deve valutare quattro affermazioni. Le domande considerate per misurare questa variabile sono le seguenti:

- 1. Le applicazioni ICT aiutano il personale a svolgere meglio il proprio compito
- 2. L'azienda tende ad investire in infrastruttura ICT
- 3. Le applicazioni ICT dell'azienda soddisfano gli standard del settore
- 4. Il personale manageriale ha un adeguato livello di skills in ambito ICT

Il numero di risposte per ogni valore della scala di ognuna delle quattro domande è mostrato in tabella 4.7.

Distribuzione risposte livello risorse ICT						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Media
Le applicazioni ICT aiutano il personale a svolgere meglio il proprio compito	0	0	5	19	24	4,4
L'azienda tende ad investire in infrastruttura ICT	0	2	16	22	8	3,75
Le applicazioni ICT dell'azienda soddisfano gli standard del settore	0	1	19	17	11	3,79
Il personale manageriale ha un adeguato livello di skills in ambito ICT	1	12	16	16	3	3,17
	Processi aziendali totalmente					
Standard del settore non soddisfatti	integrati, disponibilità applicativi su					
(risposta uguale a 1 o a 2 per l'opzione 3)	piattaforme in mobilità, accesso clienti					
	e fornitori a informazioni di loro					
			pe	rtinen	ıza	

Tabella 4.7. Livello di risorse ICT

Si nota come da parte dei rispondenti emerga l'idea dell'importanza della tecnologia ICT come aiuto al personale per lo svolgimento dei propri compiti. In particolare, 24 rispondenti hanno assegnato un valore pari a 5 per tale domanda e il valore medio delle risposte è pari a 4,4. Il livello di skills in ambito ICT da parte del personale manageriale è percepito dal rispondente come mediamente adeguato, in quanto 16 rispondenti hanno scelto il valore pari a 3 per questa risposta e il valore medio delle risposte è pari a 3,3. Per la maggior parte dei rispondenti, le applicazioni ICT soddisfatto adeguatamente gli standard del settore (28 rispondenti hanno assegnato 4 o 5 come punteggio a questa domanda). Per 1 rispondente le applicazioni ICT non soddisfano adeguatamente gli standard del settore (valore assegnato pari a 2 per la domanda). Gli standard del settore non soddisfatti secondo il rispondente sono illustrati nella tabella 4.7.

Per la seconda sotto variabile, si sono indicate le possibili funzioni per cui può essere utilizzata la tecnologia ICT e si è chiesto di indicare per quali di esse è effettivamente usata in azienda.

Successivamente il valore della variabile è calcolato come il numero di funzioni selezionate dal rispondente ed è quindi compreso tra 0 (nessuna funzione) a 9 (selezionate tutte le possibili funzioni proposte). Nella tabella 4.8, sono indicate le funzioni, il numero di rispondenti che utilizzano la tecnologia ICT per ognuna di quelle funzioni e i valori della variabile calcolata secondo la metodologia appena illustrata.

Funzioni per le quali sono utilizzate risorse ICT in azienda						
	Utilizzate	Non utilizzate				
Marketing	19	29				
Vendite	38	10				
Acquisti	40	8				
Contabilità e Finanza	46	2				
Magazzino	42	6				
Produzione	36	12				
Sviluppo Prodotto e Ricerca	21	27				
Assistenza Post-Vendita	19	29				
Logistica	33	15				

Tabella 4.8. Funzioni aziendali per le quali sono usate risorse ICT

Numero funzi	oni in cui sono usate	applicazioni ICT
Valore Variabile	Numero	Percentuale
	rispondenti	rispondenti
1	0	0
2	3	6.25%
3	3	6.25%
4	2	4.17%
5	8	16.7%
6	9	18.75%
7	13	27.1%
8	5	10.4%
9	5	10.4%
Media	6	5.1

Tabella 4.9. Numero funzioni in cui sono utilizzate tecnologie ICT

4.1.6 Benefici di un Sistema CRM

Nella tabella 4.9, si mostra il numero di aziende che utilizzano tecnologie ICT per ognuna delle funzioni considerate. Si può notare come la tecnologia ICT sia maggiormente utilizzata per la Contabilità e Finanza (46 utilizzatori), per gli acquisti (40 utilizzatori) e per le vendite (38 utilizzatori), mentre è meno sfruttata per il marketing (19), l'assistenza post-vendita (19) e lo sviluppo prodotto (21).

I rispondenti che possiedono già un sistema CRM ritengono che i benefici più importanti ottenuti dalla sua adozione siano la migliore condivisione delle informazioni e il miglioramento dell'interazione e comunicazione con il cliente. Questo si evince dal maggior valore della media delle risposte (m=4.17 per entrambi i benefici) e dal maggiore numero di risposte con valore pari a 5 per queste due opzioni (rispettivamente 7 e 8). Al sistema CRM è attribuita una minore importanza per quanto riguarda la fidelizzazione dei clienti, la riduzione dei costi del marketing diretto e la riduzione dei costi di acquisizione dei nuovi clienti (tabella 4.10).

Distribuzione risposte benefici percepiti sistema CRM da aziende che già adottano un								
sistema CRM								
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Media		
Condivisione facilitata delle informazioni tra le diverse aree aziendali	1	0	1	9	7	4,17		
Miglioramento interazione/comunicazione con i clienti	0	1	3	6	8	4,17		
Miglioramento livello di soddisfazione complessivo dei clienti	0	1	4	8	5	3,94		
Aumento fidelizzazione clienti acquisiti	0	3	6	5	4	3,55		
Vantaggio competitivo rispetto alle aziende che non lo usano	0	0	4	8	6	4,11		
Aumento dei profitti	0	1	6	7	4	3,78		
Riduzione costi marketing diretto	0	3	7	5	3	3,44		
Riduzione costi acquisizione nuovi clienti	0	3	5	7	3	3,55		
Riduzione tempo dedicato alla gestione amministrativa, commerciale ed assistenza post-vendita	1	2	5	5	5	3,61		

Tabella 4.10. Percezione dei benefici da parte delle aziende che hanno già adottato un sistema CRM

Nella tabella 4.11 è mostrata la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'azienda che non lo possiede. Essa valuta i vantaggi e l'utilità che un sistema CRM potrebbe portare all'interno di un'impresa se scegliesse di adottarlo. Si può subito notare come i valori delle medie delle risposte assegnate siano più bassi rispetto a quelli assegnati da coloro che hanno adottato un sistema CRM. Nello stesso tempo, i benefici di un sistema CRM percepiti come più importanti sono praticamente gli stessi, cioè la più facile condivisione delle informazioni tra le diverse aree aziendali e il miglioramento dell'interazione/comunicazione con il cliente, mentre quelli ritenuti meno importanti sono il minor costo del marketing diretto e di acquisizione del cliente (tabella 4.11). I valori delle medie delle risposte sono diversi nelle due situazioni, ma i benefici ritenuti più importanti e meno importanti sono praticamente gli stessi.

Distribuzione risposte benefici percepiti sistema CRM di chi non ha ancora adottato un								
sistema CRM								
(1) (2) (3) (4) (5) Media								
Condivisione facilitata delle informazioni tra le diverse aree aziendali	2	6	7	11	4	3,3		
Miglioramento interazione/comunicazione con i clienti	1	6	11	10	2	3,2		
Miglioramento livello di soddisfazione complessivo dei clienti	1	6	15	6	2	3,07		
Aumento fidelizzazione clienti acquisiti	2	9	15	3	1	2,73		
Vantaggio competitivo rispetto alle aziende che non lo usano	2	6	11	10	1	3,07		
Aumento dei profitti	3	12	11	3	1	2,56		
Riduzione costi marketing diretto	5	9	12	3	1	2,53		
Riduzione costi acquisizione nuovi clienti	6	10	10	3	1	2,43		
Riduzione tempo dedicato alla gestione amministrativa, commerciale ed assistenza post-vendita	3	7	9	8	3	3,03		

Tabella 4.11. Percezione dei benefici del CRM da parte di coloro che non hanno adottato un sistema CRM

4.1.7 Implementazione di un Software CRM

In termini di implementazione di software CRM, le funzioni in cui tale tecnologia è maggiormente usata sono la centralizzazione delle informazioni in un unico database e l'integrazione del software con gestionali aziendali e sistemi di dati terzi. La media delle risposte per queste due funzioni sono state pari rispettivamente a 4 e 4,18 e il numero di rispondenti che ha scelto di assegnare valore pari a 5 per le due opzioni sono stati 5 in entrambi i casi (tabella 4.12). Questi risultati mostrano la buona versatilità di un software CRM e la sua facile integrazione con i vari sistemi informatici già presenti in un'azienda e la grande importanza di un software di questo tipo nella centralizzazione delle informazioni. L'importanza di una tecnologia CRM per questa funzione conferma il risultato trovato dall'analisi dei benefici effettuata precedentemente per cui il beneficio percepito come maggiormente rilevante dai rispondenti è la più facile condivisione delle informazioni tra le diverse aree aziendali. Le funzioni in cui il CRM è meno utilizzato (media risposte<3) sono il pricing, la gestione dei processi, attività di previsioni di vendita e la fatturazione attiva.

Distribuzione percentuale imp	lemen	tazione	softw	are CRN	1	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Media
Pricing (supporto al processo di determinazione del prezzo)	3	2	2	3	1	2,73
Offering (supporto al processo di formulazione dell'offerta)	1	3	4	1	2	3
Clustering (supporto all'individuazione dei clienti strategicamente rilevanti)	0	1	3	6	1	3,64
Customer Service (Servizio al cliente) e processi di Contact Center	1	0	4	3	3	3,64
Automazione Processi e Forza di Vendita	0	3	3	3	2	3,36
Programma di fidelizzazione dei clienti	1	1	5	3	1	3,18
Centralizzazione delle informazioni in un solo database	0	1	3	2	5	4
Supporto alla Lead Generation	1	1	5	3	1	3,18
Configurazione commerciale di prodotto	0	3	6	0	2	3,09
Gestione Workflow Processi (pianificazione, controllo)	0	3	1	5	2	2,81
Generazione Reportistica Direzionale e attività di Business Intelligence su dati commerciali, marketinge supporto clienti	1	0	3	4	3	3,73
Processi di collaborazione tra dipendenti/stakeholders	1	2	3	3	2	3,27
Sales Forecasting	1	3	3	4	0	2,54
Fatturazione Attiva	3	1	3	2	2	2,9
Gestione Ordini	2	1	2	2	4	3,45
Integrazioni software CRM con gestionali integrati aziendali (ERP, PLM, CAD, BI,) e sistemi di dati terzi	0	0	3	3	5	4,18
Formazione Clienti, Potenziali e Forza Vendita	0	2	6	3	0	3,09
Tutela dati personali come da Regolamento Europeo GDPR	1	1	4	1	4	3,54
Tab alla 4 12 Livella di invelenzantari an	٠. : الم					

Tabella 4.12. Livello di implementazione di un software CRM nelle aziende

4.2 Misurazione delle variabili

Come illustrato nel paragrafo 3.4, si è scelto di testare le seguenti ipotesi:

- H1: La percezione dei benefici di un sistema CRM influenza l'adozione di un sistema CRM
- H2: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM
- H3: Le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM
- H4: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano l'adozione di un sistema CRM
- H5: Le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'impresa e le risorse ICT influenzano l'adozione di un software CRM

Per testare l'ipotesi H1 (la percezione dei benefici influenza l'adozione di un sistema CRM), è stata effettuata un'analisi della regressione semplice. Testando tale ipotesi, si vuole analizzare la dipendenza statistica di una variabile quantitativa da un'altra variabile quantitativa. Il metodo di analisi statistica che permette di raggiungere tale obiettivo è l'analisi della regressione, mediante la quale è possibile spiegare quali variabili indipendenti influenzano una variabile dipendente. In questo caso, si utilizza un modello semplice perché la variabile dipendente è influenzata da una sola variabile indipendente (Levi e Vicario, 2008). Nella presente situazione la variabile dipendente è l'adozione di un sistema CRM. Tale variabile è binaria e assume valore pari ad uno se l'azienda ha adottato un sistema CRM e zero in caso contrario.

La percezione dei benefici di un sistema CRM è utilizzata come variabile indipendente per l'analisi.

Secondo il modello di Rogers (1995), la fase di percezione precede ed influenza la successiva fase di adozione di un'innovazione, di conseguenza è necessario considerare una variabile che misuri il livello di percezione dell'innovazione per tutte le aziende e valutare se tale variabile influenza l'adozione dell'innovazione stessa. Per questo motivo, si è scelto di considerare un'unica variabile per le due domande 6.1 e 6.2 e chiamarla genericamente "percezione dei benefici" senza distinguere fra chi ha adottato e chi no il sistema CRM.

Per testare l'ipotesi H2 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM),

l'ipotesi H3 (le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM), l'ipotesi H4 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano l'adozione di un sistema CRM), l'ipotesi H5 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano l'adozione di un software CRM), è stata effettuata un'analisi della regressione multipla.

Testando le precedenti ipotesi, si vuole analizzare la dipendenza statistica di una variabile da un insieme di variabili quantitative. Il metodo di analisi statistica che permette di raggiungere tale obiettivo è l'analisi della regressione, mediante la quale è possibile spiegare quali variabili indipendenti influenzano una variabile dipendente. In questo caso, si utilizza un modello di regressione multipla perché la variabile dipendente è influenzata da più variabili indipendenti (Levi e Vicario, 2008). Per quanto riguarda le ipotesi H4 e H5, la variabile dipendente è l'adozione di un sistema CRM e di un software CRM. Tali variabili sono binarie e assumono valore pari ad uno in caso di adozione e zero in caso contrario. Per quanto riguarda le ipotesi H2 e H3, la variabile dipendente è la percezione dei benefici di un sistema CRM.

Le adozioni di un sistema CRM e di un software CRM sono misurate da due variabili binarie con valori pari a 1 in caso di adozione e 0 in caso di non adozione.

Maggiore è la dimensione dell'azienda, maggiore è la probabilità di adottare una strategia CRM (Nguyen and Waring, 2013). Le aziende con molti impiegati hanno tassi di adozione significativamente più alti rispetto alle aziende con pochi impiegati. Il fatturato e il numero di dipendenti possono, dunque, essere considerati come variabili intere con valori compresi su una scala ordinale tra 1 e 7 per il fatturato e tra 1 e 5 per il numero di dipendenti, dove con 1 si indica il valore minimo di fatturato (meno di 2 milioni) e di dipendenti (meno di 10), con 7 il valore massimo del fatturato (oltre 100 milioni) e con 5 il valore massimo del numero di dipendenti (oltre 250).

Più è giovane il CEO, maggiore è la probabilità di adozione di una strategia CRM (Ko et al.,2008). L'età del CEO/Titolare può essere considerata come una variabile intera con valori compresi su una scala ordinale tra 1 e 6 dove 1 è il valore della variabile nel caso "meno di 25 anni" e 6 il valore della variabile nel caso "oltre 65 anni".

Le imprese familiari hanno una probabilità significativamente inferiore rispetto alle imprese non familiari di aver intrapreso qualsiasi tipo di iniziativa CRM o di aver completato un'iniziativa CRM (Cooper et al., 2005). L'appartenenza del CEO/Titolare alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa può essere considerata come una variabile dummy con valori pari a 1 in caso di risposta positiva e pari a 0 in caso di risposta negativa.

Per quanto riguarda il grado di istruzione del CEO, nel questionario si è chiesto di scegliere tra le seguenti tre opzioni: laurea, diploma e altro. Poiché nessun rispondente ha selezionato la terza alternativa, si può considerare questa variabile come una variabile dummy con valore pari a 1 in caso di risposta uguale a "laurea" e 0 in caso di risposta uguale a "diploma".

Nguyen and Waring (2013) considera nel suo campione aziende appartenenti al settore manifatturiero, vendite e dei servizi. Shin (2006) trova come risultato che i settori dei servizi mostrano un tasso di adozione più elevato di tecnologia CRM, come hotel, trasporti e comunicazioni, istituti finanziari e servizi alle imprese rispetto al settore manifatturiero e al settore delle vendite. Si è scelto di raggruppare i rispondenti in due categorie: manufatturiero e servizi e si potrebbe considerare il settore di appartenenza come una variabile dummy con valore pari a 1 se l'impresa opera nel settore manifatturiero e 0 nel caso opposto. Per distinguere le attività manifatturiere da quelle relative ai servizi ci si è basati sulla classificazione ATECO (2007) che considera come manifatturiere le attività elencate in tabella 4.13.

Questa classificazione può presentare una limitazione in quanto non permette di differenziare le aziende che effettivamente producono i beni da quelle che si occupano della loro vendita al consumatore finale poiché ci si limita ad indicare il settore di appartenenza. Per ovviare a questo limite, si è chiesto nella seconda domanda di indicare il tipo di relazioni commerciali che contribuiscono maggiormente (almeno 70%) al fatturato dell'azienda chiedendo se fossero di tipo B2B (vendita all'ingrosso) o B2C (vendita al dettaglio). Il secondo quesito è, dunque, presentato come una domanda a risposta multipla con due alternative:

- 3. B2B (vendita all'ingrosso)
- 4. B2C (vendita al dettaglio)

ATTIVITÀ MANIFATTURIERE

Industrie alimentari

Industria delle bevande

Industria del tabacco

Industrie tessili

Confezione di articoli di abbigliamento

Confezione di articoli di pelle e pelliccia

Fabbricazione di articoli in pelle e simili

Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili);

Fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio

Fabbricazione di carta e di prodotti di carta

Stampa e riproduzione di supporti registrati

Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione

del petrolio

Fabbricazione di prodotti chimici

Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati

farmaceutici

Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche

Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi metallurgia

Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)

Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi

Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche

Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature non codificate altrove (N.C.A.)

Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi

Fabbricazione di altri mezzi di trasporto

Fabbricazione di mobili

Altre industrie manifatturiere

Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature

Tabella 4.13. Attività manifatturiere secondo codice ATECO (2007)

Il tipo di relazioni commerciali è misurato usando una variabile dummy di valore pari a 1 in caso di risposta B2C e valore pari a 0 in caso di risposta B2B. Un alto livello di competenze tecnologiche è fondamentale per la percezione dei benefici derivanti dall'adozione di soluzioni CRM (San-Martìn et al., 2015). Le imprese con sistemi informativi più maturi percepiscono maggiori benefici e hanno una maggiore probabilità di adottare una strategia CRM (Ko et al., 2008).

La variabile livello di risorse ICT può essere trattata come di tipo float ed è pari ad un valore compreso tra 0 e 5 dove con 0 si indica il minimo livello di risorse ICT e con 5 il massimo livello di risorse ICT.

Per la seconda sotto variabile, sono state elencate diverse aree aziendali e viene chiesto al rispondente in quali di esse è utilizzata una tecnologia ICT. Il valore di questa

variabile sarà pari al numero di funzioni scelte da rispondente, quindi sarà un numero intero compreso tra 0 e 9 inclusi, dove con 0 si indica il minimo numero di aree aziendali in cui la tecnologia ICT è utilizzata e 9 il numero massimo di aree aziendali in cui la tecnologia ICT è utilizzata. Trattando le variabili in questo modo, ci si aspetta che maggiore è il loro valore, maggiore è la probabilità di adottare un sistema o software CRM e la percezione dei benefici percepiti. Le risorse ICT dovrebbero, dunque, influenzare positivamente le variabili dipendenti.

Per testare l'ipotesi H3 (le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) è stata effettuata un'analisi della regressione multipla. Per quanto riguarda il grado di istruzione del rispondente, nel questionario si è chiesto di scegliere tra le seguenti tre opzioni: laurea, diploma e altro. Poiché nessun rispondente ha selezionato la terza alternativa, si può considerare questa variabile come una variabile dummy con valore pari a 1 in caso di risposta uguale a "laurea" e 0 in caso di risposta uguale a "diploma". Per l'età del rispondente si è scelto di utilizzare la stessa scala usata per l'età del CEO. Per quanto riguarda il ruolo aziendale del rispondente si è scelto di utilizzare una variabile indipendente dummy (valore 1 se la figura si occupa di IT e 0 per il contrario).

4.3 Analisi di regressione

Per testare le ipotesi H2 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) e H3 (le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) si utilizza l'analisi della regressione lineare multipla. Per testare le ipotesi H1 (la percezione dei benefici influenza l'adozione di un sistema CRM), H4 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano l'adozione di un sistema CRM) e H5 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano l'adozione di un software CRM), sono state effettuate analisi della regressione lineare e non lineare. La variabile dipendente in questi casi è binaria e assume valore pari ad uno se l'azienda ha adottato un sistema CRM e zero viceversa.

Poiché la variabile dipendente è binaria, si utilizza il modello lineare di probabilità, il modello Logit e il modello Probit.

Il modello di regressione lineare quando la variabile dipendente è binaria è detto modello lineare di probabilità perché modella la probabilità che la variabile dipendente (adozione di un sistema/software CRM) sia uguale a uno. In figura 4.1, si illustra la formulazione di tale modello.

Il modello lineare di probabilità è il modello di regressione lineare multipla

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \cdots + \beta_k X_{ki} + u_i$$

dove Yi è binaria, cosicché

$$Pr(Y = 1|X_1, X_2, \dots, X_k) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k.$$

Figura 4.1. Modello Lineare di Probabilità (Stock and Watson, 2005)

Siccome la variabile dipendente Y è binaria, la funzione di regressione della popolazione corrisponde alla probabilità che il valore della variabile dipendente sia uguale a uno, data $X = (X_1, X_2, X_k)$.

Il coefficiente β_j associato ad un regressore X_j è la variazione nella probabilità che Y=1 associata ad una variazione unitaria in X_j . Allo stesso modo, il valore predetto \hat{Y} , calcolato usando la funzione di regressione, è la probabilità predetta che la variabile

dipendente sia uguale a uno, e lo stimatore $\widehat{\beta_J}$ stima, quindi, la variazione nella probabilità che Y = 1 associata ad una variazione unitaria in Xj, tenendo costanti gli altri regressori.

I coefficienti di regressione possono essere stimati usando gli stimatori dei minimi quadrati ordinari (OLS). Lo stimatore OLS minimizza la somma dei quadrati delle differenze tra i valori reali (osservati) di Y_i e i valori predetti in base alla retta di regressione stimata ($\beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \cdots + \beta_k X_{ki}$).

Gli stimatori OLS e i comuni errori standard OLS (robusti all'eteroschedasticità) possono essere usati per gli intervalli di confidenza e i test d'ipotesi.

Usando questo modello, c'è, però, il rischio di stimare dei valori di probabilità minori di zero o superiori ad uno.

Questo controsenso è una conseguenza inevitabile della regressione lineare. Il problema può essere risolto usando modelli non lineari specificatamente disegnati per variabili dipendenti binarie: i modelli di regressione Probit e Logit (Stock and Watson, 2005).

Il modello Probit con regressori multipli è illustrato in figura 4.2. La variabile dipendente Y è binaria, Φ è la funzione di ripartizione normale standard e $X_1, X_2...X_k$ sono regressori.

La probabilità predetta che Y = 1, dati i valori di $X_1, X_2, ..., X_k$, si ottiene calcolando il valore-z, dove $z = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_k X_k$, e ricercando poi il valore ottenuto nelle tavole della distribuzione normale.

Il modello probit con regressori multipli è

$$Pr(Y = 1 | X_1, X_2, ..., X_k) = \Phi(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + ... + \beta_k X_k),$$

Figura 4.2. Modello Probit (Stock and Watson, 2005)

Nel modello di regressione Logit, la funzione di ripartizione normale standard Φ è rimpiazzata dalla funzione di ripartizione logistica standard, indicata con F. La regressione Logit è riassunta in figura 4.3. La funzione di ripartizione logistica ha una forma funzionale specifica, definita in termini della funzione esponenziale.

Il modello logit per la variabile dipendente binaria Y con regressori multipli è

$$\Pr(Y = 1 | X_1, X_2, \dots, X_k) = F(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)$$

$$= \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)}}.$$

Figura 4.3. Modello Logit (Stock and Watson, 2005)

In questi due modelli, i coefficienti sono stimati usando il metodo della massima verosimiglianza, il quale produce stimatori efficienti (con varianza minima) in un'ampia varietà di applicazioni, che includono la regressione con variabile dipendente binaria (Stock and Watson, 2005). Lo stimatore di massima verosimiglianza è consistente e distribuito normalmente in grandi campioni, dunque la statistica t e gli intervalli di confidenza per i coefficienti possono essere costruiti nel modo usuale.

Di conseguenza, l'inferenza statistica circa i coefficienti Probit e Logit basata sullo stimatore ML procede in modo analogo a quella per i coefficienti della funzione di regressione lineare basata sullo stimatore OLS.

Adozione sistema CRM	Modello lineare di probabilità	Modello Probit	Modello Logit
Percezione dei benefici	4.84***	2.87**	2.47*
	R ² =0.2712 N° di oss. =48 F (1,46) = 23.39***	Pseudo-R ² = 0.2425 N° di oss. =48 Chi ² (1) = 8.24 Prob > chi ² = 0.0041	Pseudo- R ² = 0.2457 N° di oss. =48 Chi ² (1)=6.08 Prob > chi ² =0.0137

Livelli di significatività *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001 In tabella sono riportati i coefficienti non standardizzati

Tabella 4.14 Influenza della percezione dei benefici sull'adozione di un sistema CRM

Per testare l'ipotesi H1, è stata effettuata l'analisi della regressione semplice considerando l'adozione di un sistema CRM come variabile dipendente e la percezione dei benefici di un sistema CRM come variabile indipendente.

Osservando i risultati trovati, si evince che la variabile indipendente influenza in modo significativo la probabilità di adottare una strategia CRM in tutti i modelli considerati. In particolare, l'ipotesi che il coefficiente associato alla percezione dei benefici sia

uguale a zero è rifiutata al livello di significatività del 5% nel modello Logit (p<0.05), al livello di significatività del 1% (p<0.01) nel modello Probit e al livello di significatività del 0.1% (p<0.001) nel modello lineare di probabilità (tabella 4.14).

La percezione dei benefici di un CRM, dunque, influenza la decisione di adozione del CRM.

Questi risultati sono consistenti con il modello di Rogers (1995), il quale sostiene che la fase di percezione dei benefici di un'innovazione precede l'adozione dell'innovazione stessa.

Questo risultato è in linea con diversi studi precedenti che hanno utilizzato il modello di Rogers come base concettuale (Chun, 2002; Ko et al., 2008; Cruz-Jesus et al., 2019).

Percezione benefici sistema CRM	Modello lineare di probabilità	
Età del CEO	0.182	
Istruzione del CEO	-0.24	
Impresa familiare	-0.17	
Fatturato	0.16	
Numero Dipendenti	-0.38*	
B2C/B2B	0.64*	
Settore Manifatturiero	-0.53	
Livello risorse ICT	0.57*	
Numero funzioni ICT	0.082	
	R ² =0.2839 N° di oss. =48 F (9,38) = 3.38**	
Livelli di significatività *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001 In tabella sono riportati i coefficienti non standardizzati		

Tabella 4.15. Percezione dei benefici di un sistema CRM e fattori che la influenzano

Per testare l'ipotesi H2, è stata effettuata l'analisi della regressione lineare multipla considerando la percezione dei benefici come variabile dipendente e le caratteristiche organizzative come variabili indipendenti.

L'ipotesi per cui le caratteristiche del CEO influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM è rifiutata per tutte le variabili con un livello di significatività del 5%.

Le caratteristiche dell'impresa che influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte dei rispondenti sono il numero di dipendenti e il tipo di relazioni commerciali dell'impresa. In particolare, l'ipotesi che i coefficienti associati a tali regressori siano uguali a zero è rifiutata con un livello di significatività del 5% (p<0.05) per entrambe le variabili (tabella 4.15).

Il contributo del fatturato e del settore di appartenenza nell'influenzare la variabile dipendente sono insignificanti.

La variabile Livello Risorse ICT è significativa al livello del 5%, mentre la variabile Numero Funzioni ICT non influenza la percezione dei benefici.

Percezione benefici sistema CRM	Modello lineare di probabilità		
Età del Rispondente	0.157		
Istruzione del Rispondente	0.377		
Ruolo Aziendale del Rispondente	0.06		
	R ² =0.05		
	N∘ di oss. =48		
	F(3,44) = 0.70		
	Prob > F = 0.557		
$\label{linear} Livellidisignificativit\grave{a}^*p<0.05^{**}p<0.01^{***}p<0.001\\ Intabellasonoriportatiicoefficientinonstandardizzati$			

Tabella 4.16. Percezione dei benefici e caratteristiche del rispondente

Successivamente è stata testata l'ipotesi H3 (le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) e i risultati sono riportati in tabella 4.16 dove si nota che tutte le variabili considerate non sono significative. Si può notare come Prob>F = 0.557, cioè l'ipotesi congiunta che tutti i coefficienti relativi ai regressori siano uguali a zero non è rifiutata al livello di significatività del 5%. La percezione dei benefici non è, dunque, influenzata dalle caratteristiche del rispondente, ma solamente dalle caratteristiche organizzative.

Adozione sistema CRM	Modello lineare di probabilità	Modello Probit	Modello Logit
Età del CEO	0.087	0.37	0.52
Istruzione del CEO	-0.06	-0.35	-0.83
Impresa familiare	0.26	1.51*	2.67
Fatturato	-0.07	-0.45	-0.803
Numero Dipendenti	-0.176*	-0.78*	-1.416
B2C/B2B	0.21	0.94	1.57
Settore Manifatturiero	-0.23	-1.28	-2.20
Livello risorse ICT	0.35***	1.79*	3.23*
Numero funzioni ICT	0.07*	0.32*	0.57
	R ² =0.4278 N° di oss. =48 F (9,38) = 13.84***	Pseudo- R ² =0.4311 N ^o di oss. =48 Chi ² (9) = 20.34 Prob >chi ² = 0.0159	Pseudo- R ² =0.4294 N° di oss. = 48 Chi ² (9) = 15.34 Prob > chi ² = 0.0819

Livelli di significatività *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001 In tabella sono riportati i coefficienti non standardizzati

Tabella 4.17. Risultati dell'analisi della regressione sull'adozione di un sistema CRM

Nel modello Logit, si nota che Prob > chi²= 0.0819. Questa probabilità è maggiore del 5%, perciò non si può rifiutare l'ipotesi congiunta che tutti i coefficienti siano uguali a zero nel modello stessoDi conseguenza, nessun regressore è in grado di influenzare la variabile dipendente nel modello Logit e quindi si considerano solo il modello Probit e quello lineare di probabilità.

L'ipotesi per cui le caratteristiche del CEO influenzano la probabilità di adottare un sistema CRM è rifiutata per tutte le variabili nel modello lineare di probabilità, Logitmentre usando il modello Probit si trova che l'appartenenza del CEO alla famiglia che possiede la quota di maggioranza dell'impresa influenza positivamente la probabilità di adottare un sistema CRM con un livello di significatività del 5% (tabella 4.17).

L'ipotesi per cui le caratteristiche dell'impresa influenzano la probabilità di adottare un sistema CRM è rifiutata per tutte le variabiliLogit in entrambi i modelli con eccezione del numero di dipendenti. L'ipotesi che il coefficiente associato al regressore Numero Dipendenti sia uguale a zero è rifiutata con un livello di significatività del 5% (p<0.05).

La variabile Livello Risorse ICT influenza la variabile dipendente Adozione Sistema CRM entrambi i modelli. In particolare, nel modello ProbitLogit la variabile è significativa al livello del 5%, mentre nel modello lineare è significativa allo 0.1% (p<0,001). La variabile Numero Funzioni ICT è significativa al livello del 5% nei due modelli. ProbitLogitIn entrambi i modelli considerati, entrambe le variabili sono significative al 5% e questo evidenzia l'importanza delle risorse ICT nell'influenzare l'adozione di una strategia innovativa come il CRM (tabella 4.17).

L'ipotesi per cui le caratteristiche del CEO influenzano la probabilità di adottare un software CRM è rifiutata per tutte le variabili in tutti e tre i modelli. L'ipotesi che i coefficienti associati ai regressori Età del CEO, Istruzione del CEO e Impresa Familiare siano uguali a zero non è rifiutata al livello di significatività del 5%.

L'ipotesi per cui le caratteristiche dell'impresa influenzano la probabilità di adottare un software CRM è rifiutata per tutte le variabili considerate in tutti i modelli ad eccezione del numero di dipendenti. L'ipotesi che il coefficiente associato al regressore Numero Dipendenti sia uguale a zero è rifiutata con un livello di significatività del 5% (p<0.05) nel modello Logit e con un livello di significatività del 1% nel modello lineare e nel modello Probit.

La variabile Livello Risorse ICT influenza la variabile dipendente Adozione Software CRM in tutti i modelli (tabella 4.18). In particolare, la variabile è significativa al livello del 5% in tutte e tre le situazioni. La variabile Numero Funzioni ICT è insignificante nell'influenzare l'adozione di un software CRM in tutti e tre i modelli.

Il numero di dipendenti influenza negativamente la probabilità di adottare un sistema CRM e un software CRM. Questo risultato è in contrasto con molti studi che trattano i fattori influenzanti l'adozione di un sistema CRM nelle aziende. Questa situazione potrebbe essere dovuta a un basso numero di imprese con un numero di dipendenti maggiore di 250 all'interno del campione. Solo 3 imprese rispondenti, infatti, soddisfano questo requisito e nessuna di esse possiede un sistema CRM.

Le risorse ICT influenzano positivamente sia la probabilità di adottare un sistema CRM sia la probabilità di adottare un software CRM. Questo risultato, invece, conferma i

risultati studi precedenti (Ko et al.,2008; Nguyen and Waring, 2013; Cruz-Jesus et al., 2019).

Adozione software CRM	Modello lineare di probabilità	Modello Probit	Modello Logit
Età del CEO	0.02	-0.12	-0.23
Istruzione del CEO	-0.08	-0.277	-0.41
Impresa familiare	0.15	0.766	1.24
Fatturato	-0.04	-0.12	-0.21
Numero Dipendenti	-1.86**	-1.12**	-1.93*
B2C/B2B	0.23	0.72	1.18
Settore Manifatturiero	-0.11	-0.87	-1.51
Livello risorse ICT	0.29*	1.79*	3.03*
Numero funzioni ICT	0.046	0.22	0.38
	R ² =0.3358 N° di oss. =48 F (9,38) = 4.76***	Pseudo- R ² =0.3722 Nº di oss.= 48 Chi ² (9) =22.94 Prob>chi ² =0.0063	Pseudo-R ² = 0.3641 N° di oss. = 48 Chi ² (9) = 20.43 Prob>chi ² =0.0154

Livelli di significatività *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001
In tabella sono riportati i coefficienti non standardizzati

Tabella 4.18. Risultati dell'analisi della regressione sull'adozione di un software CRM

4.4 Interpretazione dei risultati

Come mostrato in tabella 4.14, si può affermare che l'ipotesi H1 (la percezione dei benefici influenza l'adozione di un sistema CRM) è confermata in tutti i modelli considerati.

Questi risultati, ottenuti mediante un'analisi della regressione semplice, mostrano che la variabile indipendente influenza la dipendente. Si può dunque sostenere che la percezione dei benefici di un sistema CRM da parte di un'azienda influenza la sua decisione di adottare il sistema CRM.

Tale affermazione è in accordo con il modello di Rogers (1995), il quale sostiene che la fase di percezione dei benefici di un'innovazione precede ed influenza l'adozione dell'innovazione stessa. Secondo tale modello, infatti, ogni fase del processo decisionale deve influenzare la fase successiva ed essere influenzata dalla precedente. Si deduce, dunque, che le imprese, prima di adottare un'innovazione, analizzano i possibili benefici e svantaggi che l'introduzione dell'innovazione stessa può portare all'interno dell'organizzazione. In seguito a tale analisi, l'individuo o l'unità decisionale tendono ad assumere un atteggiamento positivo o negativo nei confronti dell'innovazione stessa che influenzerà la successiva decisione di adozione.

Maggiore è la percezione dei vantaggi che l'innovazione potrebbe generare nell'organizzazione, più sarà favorevole l'atteggiamento assunto dall'individuo o dall'unità decisionale nei suoi confronti e maggiore sarà la probabilità di adozione.

Questo risultato è sensato in quanto difficilmente si potrebbe ipotizzare che un'azienda decida di adottare un'innovazione senza aver prima analizzato vantaggi e svantaggi che potrebbe portare nell'impresa. Nello stesso tempo, è irrealistico pensare che la percezione dei benefici di un'innovazione non influenzi o influenzi negativamente la probabilità che venga implementata.

L'ipotesi H2 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) è parzialmente accettata.

Osservando i risultati ottenuti in tabella 4.15, le variabili indipendenti che influenzano la variabile dipendente sono il numero di dipendenti, il tipo di relazioni commerciali dell'impresa (B2C o B2B) e il livello di risorse ICT dell'azienda. In particolare, il numero di dipendenti influenza negativamente la percezione dei benefici di un sistema CRM,

mentre il tipo di relazioni commerciali e il livello di risorse ICT influenzano positivamente la percezione dei benefici di un sistema CRM. Il tipo di relazioni commerciali è misurato mediante una variabile binaria di valore 1 in caso di relazioni commerciali che contribuiscono maggiormente (almeno 70%) al fatturato dell'azienda di tipo B2C e di valore pari a 0 in caso di relazioni predominanti per la determinazione del fatturato aziendale di tipo B2B. Si può affermare in base a tali risultati che le aziende che intrattengono relazioni direttamente con il consumatore finale percepiscono una maggiore utilità nell'adottare un sistema CRM rispetto a coloro che intrattengono relazioni di tipo Business to Business (B2B). Nella tesi, il sistema CRM è stato definito come una "strategia per la gestione di tutti i rapporti e le interazioni di un'azienda che hanno luogo con i clienti potenziali ed esistenti e con tutti gli stakeholders". Un sistema CRM aiuta le aziende nel gestire e migliorare le relazioni con i clienti e contribuisce a crearne di nuovi attirando potenziali consumatori, quindi si deduce che un sistema CRM in azienda è percepito come più utile nei casi in cui l'impresa debba relazionarsi con un maggior numero e tipo di clienti. Nei rapporti di tipo B2B ogni azienda ha una clientela molto ridotta, a volte solo di qualche decina di clienti, però di grande rilievo in termini di fatturato [12]. Nel B2C, il numero totale dei clienti è molto più alto, ma il singolo consumatore farà ordini di importi piccoli e poco rilevanti in termini di fatturato totale [13]. In base alle considerazioni appena effettuate, si può affermare che il risultato trovato nella tesi può essere ritenuto consistente considerando la specifica natura del CRM e del suo utilizzo e applicazione da parte di un'impresa.

Osservando i risultati ottenuti in tabella 4.16, l'ipotesi H3 (le caratteristiche del rispondente influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM) è rifiutata per tutte le variabili. I risultati mostrano, infatti, come le caratteristiche del rispondente non influenzino la percezione dei benefici derivanti dall'adozione di un sistema CRM. Le caratteristiche del rispondente considerate nella tesi sono l'età, il suo grado di istruzione e il suo ruolo aziendale. Chi risponde al questionario è colui che valuta i benefici del sistema CRM percepiti dall'azienda. Di conseguenza, vi è interesse nel capire se determinate caratteristiche del rispondente possono influenzare la sua percezione dei benefici di un sistema CRM indipendentemente dalle caratteristiche organizzative dell'azienda in cui lavora. Nell'analisi effettuata nella tesi, tali variabili non influenzano la percezione dei benefici. Il rifiuto dell'ipotesi H3 permette di

confermare la validità dei risultati visibili in tabella 4.15 ottenuti dal test dell'ipotesi H2 mediante il quale è stata valutata l'influenza delle variabili organizzative sulla percezione dei benefici di un sistema CRM. Si può dunque affermare che le caratteristiche organizzative influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM, mentre le caratteristiche del rispondente sono insignificanti nell'influenzare tale variabile dipendente. La percezione dei benefici dipende soltanto dal contesto aziendale dell'impresa e non è influenzata da atteggiamenti favorevoli o non favorevoli preesistenti del rispondente nei confronti del CRM.

L'ipotesi H4 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano la probabilità di adottare un sistema CRM) è parzialmente accettata. Osservando i risultati ottenuti in tabella 4.17, le variabili indipendenti influenzanti la variabile dipendente sono l'appartenenza del CEO alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa nel modello probit, ma non nel modello lineare di probabilità e il numero di dipendenti, il livello di risorse ICT e il numero di funzioni in cui sono usate tecnologie ICT nel modello probit e nel modello lineare di probabilità.

L'ipotesi H5 (le caratteristiche del CEO, le caratteristiche dell'azienda, le risorse ICT dell'azienda influenzano la probabilità di adottare un software CRM) è parzialmente accettata.

Osservando i risultati ottenuti in tabella 4.18, le variabili indipendenti influenzanti la variabile dipendente sono il numero di dipendenti e il livello di risorse ICT, mentre a differenza dell'ipotesi precedente il numero di funzioni aziendali in cui sono utilizzate tecnologie ICT dà un contributo insignificante nell'influenzare la probabilità di adozione di un software CRM.

I risultati dello studio dimostrano una relazione fra le caratteristiche organizzative, la percezione dei benefici di un sistema CRM e la scelta di adottare un sistema CRM e un software CRM. In particolare, le caratteristiche organizzative che influenzano la percezione dei benefici di un sistema CRM, l'adozione del sistema e l'adozione del software risultano essere la dimensione dell'impresa misurata in base al numero di dipendenti e il livello di risorse ICT dell'impresa. Il numero di funzioni ICT influenza, invece, soltanto la probabilità di adozione di un sistema CRM, ma non di un software CRM. In particolare, nella tesi i risultati dimostrano che la dimensione dell'impresa,

intesa come numero di dipendenti, influenza negativamente la percezione dei benefici di un sistema CRM e l'adozione di un sistema e di un software CRM. Le risorse ICT influenzano, invece, positivamente la probabilità di implementare un'iniziativa CRM. Le altre variabili non sono invece altrettanto significative.

Le caratteristiche del CEO (età, grado di istruzione, appartenenza alla famiglia che detiene la quota di maggioranza dell'impresa) non influenzano né la percezione dei benefici né la probabilità di adozione di un'iniziativa CRM. Questi risultati sono in accordo con alcuni studi precedenti (Nguyen and Waring, 2013), ma in disaccordo con altri (Ko et al., 2008; Morris and Venkatesh, 2000). Un CEO più giovane è solitamente più propenso e disponibile a adottare innovazioni all'interno dell'organizzazione rispetto ad un CEO più anziano che potrebbe essere maggiormente legato a processi o strategie più datate o radicate ed essere, dunque, meno propenso al cambiamento. Il risultato atteso in seguito all'analisi statistica, dunque, era quello di trovare una relazione negativa tra l'età del CEO e la probabilità di adozione di un Sistema CRM. In particolare, minore è l'età del CEO, più sarebbe dovuta crescere la probabilità di implementazione di un'iniziativa CRM all'interno dell'impresa. Il risultato trovato nella tesi evidenzia, invece, una significatività nulla da parte dell'età del CEO sulla probabilità di adottare un sistema CRM. Il contributo insignificante dell'età del CEO potrebbe essere dovuto ad una presenza nulla di CEO con età inferiore a 35 anni nel campione e ad una preponderante presenza di CEO con età compresa tra i 46 e 55 anni e tra i 56 e 65 anni (tabella 4.2).

L'ipotesi per cui le caratteristiche del CEO influenzano la probabilità di adottare un sistema CRM è rifiutata per tutte le variabili nel modello lineare di probabilità, mentre usando il modello probit si trova che l'appartenenza del CEO alla famiglia che possiede la quota di maggioranza dell'impresa influenza positivamente la probabilità di adottare un sistema CRM. Questo risultato è in contrasto con lo studio di Cooper et al. (2005) secondo cui le imprese a conduzione familiare sarebbero meno disposte a adottare applicativi CRM. Per le imprese familiari, infatti, l'adozione e l'uso della tecnologia dell'informazione ed in generale delle innovazioni tecnologiche è maggiormente contrastata dai CEO, in particolare nelle aziende con forti eredità storiche e culturali. Il risultato atteso dall'analisi statistica era l'opposto rispetto a quello effettivamente rilevato. In particolare, ci si aspetterebbe che le imprese familiari abbiano una minore

probabilità di installare un Sistema CRM. Il risultato trovato nella tesi potrebbe essere conseguenza del fatto che il campione di rispondenti è caratterizzato quasi completamente da aziende familiari (79%) e questa composizione del campione potrebbe aver alterato i risultati ottenuti dall'analisi statistica.

Il numero di dipendenti influenza negativamente la percezione e la probabilità di adozione di entrambe le iniziative CRM. Questo risultato è in contrasto con diversi studi che mostrano come il numero di dipendenti influenzi positivamente la probabilità di adottare un sistema CRM (Kim et al., 2015; Hasani et al., 2017; Ramdani et al., 2009). Questo risultato è in disaccordo con la letteratura scientifica in quanto maggiore è la dimensione dell'azienda maggiore sarà la capacità dell'azienda di supportare l'innovazione sia dal punto di vista finanziario ed economico che dal punto di vista delle competenze e skills del personale aziendale che possono permettere una più efficiente integrazione del Sistema o Software CRM con i processi aziendali o con le tecnologie preesistenti all'interno dell'organizzazione. Il risultato atteso era dunque quello di trovare un'influenza positiva da parte della dimensione dell'azienda, intesa come numero di dipendenti, sulla probabilità di adottare un'iniziativa CRM. Il risultato ottenuto dall'analisi statistica è, dunque, di natura opposta a quello atteso.

Questo risultato potrebbe essere stato causato da una massiccia presenza di aziende con un numero di dipendenti compresa tra 50 e 99 (42%) e tra 100 e 250 (37%) dipendenti. In solo 7 aziende (15%) lavorano meno di 50 dipendenti e in solo 3 (6%) più di 250 dipendenti (tabella 4.3). Il basso numero di aziende con più di 250 dipendenti potrebbe aver alterato i risultati ottenuti dall'analisi statistica poiché la maggior parte delle aziende che hanno adottato un Sistema o Software CRM all'interno del campione hanno un numero di dipendenti compreso tra i valori corrispondenti alle fasce prima citate.

Le risorse ICT influenzano positivamente la percezione e la probabilità di adozione di un sistema CRM e di un software CRM.

Questo risultato supporta studi precedenti (Cruz-Jesus, 2019; Nguyen and Waring, 2013; Ko et al., 2008). Come illustrato nel paragrafo 3.4.2., la variabile risorse ICT descrive le competenze ICT del personale manageriale, la diffusione della tecnologia ICT all'interno dell'azienda, la propensione ad investimenti ICT da parte dell'impresa e

la maturità dei sistemi informativi aziendali. All'interno di un'impresa, è necessaria la presenza di risorse IT già preesistenti, sia intese come infrastruttura sia come skills per supportare il cambiamento nei processi aziendali che un'iniziativa CRM comporta (Nguyen and Waring, 2013). Di conseguenza, quando un proprietario/CEO di un'azienda valuta la possibilità di adottare un'iniziativa CRM all'interno della propria impresa, dovrebbe assicurarsi che le risorse IT già preesistenti all'interno dell'impresa siano sufficienti per supportare l'innovazione. Anche considerando il CRM non come software, ma come sistema, l'importanza della maturità dei sistemi informativi esistenti e delle competenze del personale in ambito ICT hanno un ruolo fondamentale per il successo di un'iniziativa CRM.

Essa non consiste semplicemente nell'implementare un software e cominciare ad utilizzarlo per lo svolgimento delle funzioni aziendali, ma consiste nella realizzazione di una strategia volta al miglioramento delle relazioni con i clienti che può anche comprendere l'integrazione di un software specifico a supporto dei processi coinvolti. L'adozione di un sistema CRM o l'implementazione di un software CRM all'interno di un'impresa, dunque, può avvenire solo se adeguatamente supportata dal personale con determinate competenze in ambito ICT e in presenza un opportuno sistema informativo preesistente in grado di supportare efficacemente i cambiamenti che un'innovazione di questo tipo genera all'interno dei processi aziendali.

L'introduzione di un CRM all'interno di un'azienda può generare miglioramenti nell'interazione con i clienti e nello svolgimento dei processi aziendali solo se considerato come una strategia che deve coinvolgere l'intera organizzazione. Ritenere il CRM un semplice software e la convinzione che la sua sola implementazione e utilizzo possano portare miglioramenti all'interno dell'azienda senza un adeguato supporto da parte del personale con competenze in ambito ICT non solo non genera i miglioramenti sperati, ma può addirittura causare il fallimento dell'iniziativa CRM. In questa situazione, vi è addirittura il rischio che il software CRM venga acquistato dall'azienda, ma che rimanga inutilizzato a scapito dei sistemi informativi preesistenti in quanto la sua utilità e potenzialità non vengono percepite all'interno del contesto aziendale.

I risultati trovati dalle analisi statistiche e le considerazioni maturate nel corso della tesi sono stati riassunti nella tabella 4.19.

Ipotesi	Accettata	Le imprese, prima di adottare un'innovazione, analizzano i
H1		possibili benefici e svantaggi che l'introduzione
		dell'innovazione stessa può portare all'interno
		dell'organizzazione.
		Maggiore è la percezione dei vantaggi che l'innovazione
		potrebbe generare nell'organizzazione, più sarà favorevole
		l'atteggiamento assunto dall'individuo o dall'unità decisionale
		nei suoi confronti e maggiore sarà la probabilità di adozione.
Ipotesi	Parzialmente	Un sistema CRM aiuta le aziende nel gestire e migliorare le
H2	accettata	relazioni con i clienti e contribuisce a crearne di nuovi attirando
		potenziali consumatori. Un sistema CRM è percepito come più
		utile nelle aziende che devono relazionarsi con un maggior
		numero e tipo di clienti. Le imprese con prevalenza di relazioni
		commerciali di tipo B2C hanno, dunque, una maggiore
		percezione dei benefici di questa innovazione rispetto ad
		imprese con relazioni commerciali prevalenti di tipo B2B.
Ipotesi	Rifiutata	Le caratteristiche del rispondente non influenzano la
Н3		percezione dei benefici derivanti dall'adozione di un sistema
		CRM. Si può dunque affermare che le caratteristiche
		organizzative influenzano la percezione dei benefici di un
		sistema CRM, mentre le caratteristiche del rispondente sono
		insignificanti nell'influenzare tale variabile dipendente. La
		percezione dei benefici dipende soltanto dal contesto aziendale
		dell'impresa e non è influenzata da atteggiamenti favorevoli o
		non favorevoli preesistenti del rispondente nei confronti del
		CRM.
Ipotesi	Parzialmente	Le risorse ICT influenzano positivamente la percezione e la
Н4 е	accettate	probabilità di adozione di un sistema CRM e di un software
Ipotesi		CRM.
Н5		All'interno di un'impresa, è necessaria la presenza di risorse IT
		già preesistenti, sia intese come infrastruttura sia come skills
		per supportare il cambiamento nei processi aziendali che
		un'iniziativa CRM comporta.

Essa non consiste semplicemente nell'implementare un software e cominciare ad utilizzarlo per lo svolgimento delle funzioni aziendali, ma consiste nella realizzazione di una strategia volta al miglioramento delle relazioni con i clienti che può anche comprendere l'integrazione di un software specifico a supporto dei processi coinvolti.

L'introduzione di un CRM all'interno di un'azienda può generare miglioramenti nell'interazione con i clienti e nello svolgimento dei processi aziendali solo se considerato come una strategia che deve coinvolgere l'intera organizzazione.

Tabella 4.19. Sintesi dei risultati e delle considerazioni critiche

5. CONCLUSIONI

Nel quinto ed ultimo capitolo si illustrano i benefici principali del lavoro di tesi, le limitazioni riscontrate durante la sua realizzazione, soprattutto in termini di popolazione considerata e campione costruito, e i possibili passi futuri che possono essere effettuati usando come base di partenza i risultati ottenuti dal presente survey.

5.1 Benefici del lavoro di tesi

I risultati conseguiti nella tesi e discussi nel Capitolo 4 mostrano quali sono le caratteristiche organizzative che influenzano la percezione dei benefici di un Sistema CRM e l'adozione di un Sistema e di un Software CRM. Alcuni studi precedenti hanno analizzato l'influenza di caratteristiche organizzative simili a quelle considerate nella tesi, come caratteristiche del CEO, settore o dimensione dell'impresa, sulla probabilità di adottare un CRM (Nguyen and Waring, 2013; Ko et al., 2008). Altre ricerche hanno considerato variabili diverse, come l'importanza del supporto del management o il livello di concorrenza del settore in cui l'impresa opera (Cruz-Jesus et al., 2019). In tutte le ricerche appena citate, tuttavia, non è stata effettuata la distinzione tra Sistema CRM e Software CRM a differenza di quanto effettuato nella tesi, ma si è considerato il CRM secondo un'unica concettualizzazione generale senza separarlo nella sua componente strategico-manageriale ed in quella puramente tecnologica.

Nella tesi, come illustrato nel paragrafo 1.3.3, si è appositamente scelto di scorporare il concetto di CRM di per sé molto ampio in due diverse visioni, cioè quella di Sistema CRM e Software CRM, e valutare le eventuali differenze riguardanti il tasso di adozione e il tipo di variabili influenzanti l'adozione stessa. Come discusso nel paragrafo 4.4, vi sono aziende che hanno scelto di adottare un Sistema CRM considerata come strategia per migliorare i rapporti e le relazioni con i clienti e potenziali clienti, ma senza implementare un software CRM specifico a supporto dei processi coinvolti. Se si considerano visioni diverse di CRM, il livello di adozione cambia per le singole visioni e questo risultato dimostra ulteriormente la natura multidisciplinare del CRM e la convinzione che il CRM non può essere considerato solamente secondo la sua dimensione tecnologica.

Rispetto a studi precedenti (Nguyen and Waring, 2013; Ko et al., 2008), si è scelto di considerare tra le caratteristiche del CEO anche l'appartenenza del CEO alla famiglia

che detiene la quota di maggioranza dell'impresa. L'influenza di questa specifica variabile sulla probabilità di adozione di un'innovazione è stata analizzata in studi precedenti (Cooper et al., 2005), ma non è mai stato esaminato in modo specifico il suo impatto sulla probabilità di adozione di un'iniziativa CRM.

I risultati ottenuti mostrano che la natura familiare di un'impresa può influenzare l'adozione di un Sistema CRM. Rispetto a studi precedenti, si è scelto di considerare tra le caratteristiche dell'impresa anche il tipo di relazioni commerciali che contribuiscono maggiormente al fatturato dell'impresa, in particolare indicando se sono di tipo B2C o B2B e non solo il settore in cui l'azienda compete. In ricerche precedenti, si tendeva a raggruppare i settori in tre categorie principali, cioè servizi, manifattura e vendita, ma senza analizzare nello specifico il tipo di relazioni commerciali dell'impresa stessa (Nguyen and Waring, 2013).

Nella tesi, è stato considerato anche questo fattore ed è emerso che il tipo di relazioni commerciali influenza la percezione dei benefici di un Sistema CRM, ma non la probabilità di adozione di un Sistema CRM o di un Software CRM. In particolare, un'azienda che intrattiene relazioni prevalentemente di tipo B2C ha una maggiore percezione dei benefici rispetto alle aziende che operano principalmente all'ingrosso (B2B).

Come discusso nel paragrafo 4.4, i due tipi di CRM sono influenzati dalle stesse variabili organizzative, in particolare dal numero di dipendenti e dalle risorse ICT preesistenti in azienda.

Le risorse ICT influenzano positivamente la percezione e la probabilità di adozione di un sistema CRM e di un software CRM.

Lo studio dimostra, dunque, come all'interno di un'impresa sia necessaria la presenza di risorse IT già preesistenti, sia intese come infrastruttura sia come skills per supportare il cambiamento nei processi aziendali che un'iniziativa CRM comporta.

Di conseguenza, quando un proprietario/CEO di un'azienda valuta la possibilità di adottare un'iniziativa CRM all'interno della propria impresa, dovrebbe assicurarsi che le risorse IT già preesistenti all'interno dell'impresa siano sufficienti per supportare l'innovazione. La maturità dei sistemi informativi esistenti e le competenze del personale in ambito ICT hanno un ruolo fondamentale per il successo di un'iniziativa CRM, come già discusso nel paragrafo 4.4.

Se l'azienda non possiede già queste competenze, è necessario che l'azienda le acquisisca prima procedere all'introduzione dell'innovazione e l'implementazione di un sistema CRM, altrimenti il rischio di fallimento dell'iniziativa CRM sarebbe alto.

Come descritto nel paragrafo 4.1.6, i benefici di un sistema CRM ritenuti più importanti da parte dei rispondenti sono la migliore condivisione delle informazioni e il miglioramento dell'interazione e comunicazione con il cliente. Al sistema CRM è attribuita, invece, una minore importanza per quanto riguarda la fidelizzazione dei clienti, la riduzione dei costi del marketing diretto e la riduzione dei costi di acquisizione dei nuovi clienti (tabella 4.10). In termini di implementazione di software CRM, le funzioni in cui tale tecnologia è maggiormente usata sono la centralizzazione delle informazioni in un unico database e l'integrazione del software con gestionali aziendali e sistemi di dati terzi come illustrato nel paragrafo 4.1.7.

Le funzioni in cui il CRM è meno utilizzato sono, invece, il pricing, la gestione dei processi, le attività di previsioni di vendita e la fatturazione attiva.

I risultati trovati nello studio possono essere utili anche per le imprese che si occupano della vendita e distribuzione di software CRM e non solo per quelle che avrebbero intenzione di implementarlo. La ricerca dimostra come queste ultime dovrebbero concentrarsi sulla ricerca di possibili imprese clienti che possiedono buone skills e competenze in ambito ICT sia dal punto di vista della tecnologia che dal punto di vista del personale. In questo modo, si approcciano a realtà per cui si abbassa la probabilità di fallimento di un'iniziativa CRM. Inoltre, le aziende fornitrici di software di questo tipo dovrebbero concentrarsi sul garantire al cliente un'ottimale integrazione con i sistemi gestionali già presenti nel contesto aziendale poiché come risultato dell'analisi emerge che essa è una delle funzioni per cui è maggiormente impiegato un software CRM.

5.2 Limitazioni

Questa ricerca presenta alcune limitazioni. In primo luogo, il campione è stato prelevato da una popolazione di imprese registrate nel database dell'azienda BlackBirds Infotech. Tale database contiene informazioni riguardo circa 2.000 aziende aventi sede operativa nella Città Metropolitana di Torino. Sebbene questo numero sia elevato, non comprende la totalità delle aziende con sede operativa nell'area corrispondente alla Città Metropolitana di Torino.

Un'altra limitazione consiste nel fatto che è stata intervistata una sola persona per ciascuna azienda. In questo modo, assume un valore rilevante la soggettività del rispondente stesso il quale potrebbe avere un'opinione personale positiva o negativa riguardo l'utilità o l'inutilità di un sistema CRM a prescindere dal contesto aziendale e organizzativo. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di considerare più figure all'interno della stessa azienda (ad esempio Responsabile IT, Responsabile Commerciale, Responsabile Marketing e CEO/Titolare), inviare il questionario ad ognuna di esse e poi mediare le risposte.

La limitazione principale di questo studio è quella di aver costruito il campione avendo selezionato solo aziende collocate nell'Area corrispondente alla Città Metropolitana di Torino. Potrebbe essere, infatti, interessante considerare altre località in cui i settori predominanti sono diversi (ad esempio le zone turistiche) e confrontare i risultati.

Un'altra limitazione consiste nel basso numero di aziende rispondenti che possiedono un software CRM. Solo undici imprese hanno già implementato questo tipo di tecnologia e tale numero di osservazioni non è sufficiente per permettere un'analisi statistica quantitativa considerando il livello di implementazione del sistema CRM come variabile dipendente e le caratteristiche organizzative come variabili indipendenti. In studi precedenti (Nguyen and Waring, 2013; Ko et al., 2008) anche l'implementazione del software CRM è stata considerata come variabile dipendente ed è stata effettuata un'analisi statistica quantitativa su quali fattori organizzativi influenzano il livello di utilizzo di tale tecnologia e non solo l'adozione o non adozione da parte dell'azienda. Nella tesi per i motivi sopra descritti, tale analisi non è stata effettuata.

5.3 Passi futuri

L'elaborato si conclude con un elenco dei possibili passi futuri che possono essere svolti da altri ricercatori o studiosi che si interessano agli stessi argomenti considerati nella tesi e desiderano estenderne i risultati.

Un primo passo futuro potrebbe essere quello di estendere lo studio ad altre zone senza limitarsi all'area corrispondente alla Città Metropolitana di Torino. Sarebbe interessante considerare altre località in cui i settori predominanti sono diversi (ad esempio le zone turistiche) e confrontare i risultati. Imprese operanti in diversi settori devono possedere caratteristiche peculiari per competere nel mercato e adeguarsi alle diverse esigenze del settore in cui operano (Reijonen, 2010). Potrebbe anche essere utile creare un campione di aziende provenienti da regioni italiane diverse ed effettuare un confronto riguardo la diffusione del CRM in differenti contesti territoriali, oppure anche creare un campione formato da aziende avente sede operativa in nazioni diverse. Gli incentivi governativi e le politiche giocano, infatti, un ruolo importante nell'influenzare la scelta di adozione di tecnologie ICT (Alshawi et al, 2011).

Un altro possibile sviluppo futuro per questa tesi potrebbe essere quello di considerare un campione formato solo da imprese che possiedono un software CRM e concentrarsi sul capire quali caratteristiche dell'organizzazione o dell'ambiente in cui l'azienda opera influenzano il livello di implementazione del software. Questa analisi non è stata effettuata nella tesi per via del basso numero di imprese rispondenti che hanno implementato un software CRM che impediva lo svolgimento di un'analisi statistica quantitativa come descritto nel paragrafo precedente.

In questo studio sono state esaminate solo tre fasi del processo di adozione del CRM: persuasione, decisione e implementazione. Anche le altre due fasi, conoscenza e conferma, potrebbero essere indagate in studi futuri (Rogers, 2003).

Infine, potrebbe essere effettuato uno studio per esaminare i benefici percepiti del CRM da un'azienda prima della sua adozione e i benefici ottenuti e percepiti successivamente e vedere se la percezione cambia in modo significativo nelle due situazioni.

Bibliografia

Anderson Consulting (1998), "CRM: Customer Relationship Management", Anderson Consulting

Bruque, S. and Moyano, J. (2007), "Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms", Technovation, Vol. 27 No. 5, pp. 241-253.

Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 592-602. Buttle F. (1996), "Relationship marketing theory and practice", London, Chapman Buttle F., Maklan S., Customer Relationship Management: Concepts and Technologies, Routledge, 2015.

Buttle, F. (2009), "Customer Relationship Management: Concepts and Technologies", Elsevier, Oxford

Calegari S., Avogadro P., Dominoni M., Building a knowledge portal for communities based on personalized functionalities, Comput. Ind. 92-93 (2017) 194–207, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2017.08.005

Chang YH, Lee JB, Nam KC. A study of the framework of IS department innovation. Manage Inf Syst Res 1999; Vol 9 No 3 pp. 25-46.

Chen Q., Chen H-M. (2004), "Exploring the success factors of eCRM strategies in practice", The Journal of Database Marketing & Customer Vol.11, Strategy Management, pp.333-343.

Chun M.Y. (2002), "A study of underlying main factors of which decides adoption of the domestic CRM system". Unpublished Master's Thesis. The Graduate School of Hankuk University

Classificazione delle attività economiche Ateco 2007 Istituto nazionale di statistica Via Cesare Balbo, 16 – Roma

Cooper, M.J., Upton, N. and Seaman, S. (2005), "Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices", Journal of Small Business Management, Vol. 43 No. 3, pp. 242-256.

Cruz-Jesus F., Pinheiro A., Oliveira T. (2019), "Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework", Elsevier B.V., Computers in Industry No. 109, pp. 1–13

Di Martino, E. (2017), "L'avvento dell'intelligenza artificiale e il suo utilizzo nella definizione della strategia di marketing. Il caso dei varchatbot", LUISS Dipartimento di Economia e Management, Milano, 2017.

Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie Presidenza del Consiglio dei ministri (2017), I dossier delle Città Metropolitane. Città metropolitana di Torino I edizione

Garrido-Moreno, N. Lockett, V. Garcia-Morales, Paving the way for CRM success: the mediating role of knowledge management and organizational commitment, Inf. Manag. 51 (8) (2014) 1031–1042, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.06.006.

Gefen D., Ridings M.C. (2002), "Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: a quasi-experimental design study of social exchange theory", Journal Management Information System, Vol.19 No.1, pp. 47-70.

Grant, R. M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation" California Management Review, Vol.33 No.3, pp. 114–135.

Greenberg, P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insight", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25 No. 6, pp. 410-419.

Hasan, M. (2003), "Ensure success of CRM with a change in mindset", Marketing Management, 37(8), 16.

Hasani T., Bojei J., Dehghantanha A., Investigating the antecedents to the adoption of SCRM technologies by start-up companies, Telemat. Inform. 34 (5) (2017) 655–675, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2016.12.004.

Ismail, H.B., Talukder, D. and Panni, M.F.A.K. (2007), "Technology dimension of CRM: the orientation level and its impact on the business performance of SMEs in Malaysia", International Journal of Electronic Customer Relationship Management, Vol. 1 No. 1, pp. 16-29.

Jaber F., Simkin L., "Unpicking antecedents of CRM adoption: a two-stage model", J. Strateg. Mark. 25 (5-6) (2016) 475–494, doi: http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2016.1149212.

Junior C.H., Oliveira T., Yanaze M., The adoption stages (Evaluation, Adoption, and Routinisation) of ERP systems with business analytics functionality in the context

of farms, Comput. Electron. Agric. 156 (2019) 334–348, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.compag.2018.11.028.

Kang J.C. (2004), "A study on the factors associated with the success of CRM in the insurance company", Korean Data Information Science Society, Vol.15 No.1, pp. 197-224.

Karakostas B., Kardaras D., Papathanassiou E. (2005), "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation", Information & AMP Management, Vol. 42, pp.853-863.

Kim, M. C., Boyd, D. E., Kim, N., & Cheong, H. Y. (2016). CMO equity incentive and shareholder value: Moderating role of CMO managerial discretion. International Journal of Research in Marketing, 33, 725–738.

Kincaid J.W. (2003), "Customer relationship management: getting it right!", Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Ko E, Lee S.J, Woo J.Y. (2004), "Current CRM adoption in the Korean apparel industry", Spring conference proceedings of Korean Society of Clothing & Textiles, Seoul

Ko, E., Kim, S.H., Kim, M. and Woo, J.Y. (2008), "Organizational characteristics and the CRM adoption process", Journal of Business Research, Vol. 61 No. 1, pp. 65-74.

Kotler, P. (2000), "Marketing Management, Millenium Edition", Prentice-Hall, Boston

Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., Costabile, M. (2011), "Marketing Management, 14th edition, Pearson Education

Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", Harvard Business Review, Harvard University, Cambridge

Mitussis, D., O'Malley, L. and Patterson, M. (2006), "Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing", European Journal of Marketing, Vol. 40 Nos 5-6, pp. 572-589.

Moh'd Anwer AL-Shboul (2018), "Towards better understanding of determinants logistical factors in SMEs for cloud ERP adoption in developing economies" Business Administration Department, King Talal School of Business Technology, Princess Sumaya University for Technology (PSUT), Amman, Jordan

Morris, M. and Venkatesh, V. (2000), "Age differences in technology adoption decisions: implications for a changing work force", Personnel Psychology, Vol. 53 No. 2, pp. 375-403.

Ngai E.W.T. (2005), "Customer relationship management research" (1992–2002), Mark Intell Plann, Vol. 23 No.6, pp. 582-605.

Nguyen ThuyUyen H., Waring Teresa S. (2013), "The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 20 No. 4, pp. 824 – 848

Nguyen, T.H. (2009), "Information technology adoption in SMEs: an integrated framework", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 15 No. 2, pp. 162-186.

Ogbonna E., Harris L. C. (2005), "The adoption and use of information technology: A longitudinal study of a mature family firm", New Technology, Work, and Employment, Vol. 20 No.1, pp. 2–18.

O'Leary C., Rao S., Perry C. (2004), "Improving customer relationship management through database/Internet marketing: a theory building action research project", European Journal of Marketing, Vol. 38 No. 3-4, pp. 338-354

Ozgener S, Íraz R. (2006), "Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry", Tourism Management, Vol. 27, pp. 1356-63

Payne A., Frow P., A Strategic framework for customer relationship management, J. Mark. 69 (2013) 167–176.

Peltier, J., Schibrowsky, J. and Zhao, Y. (2009), "Understanding the antecedents to the adoption of CRM technology by small retailers: entrepreneurs vs owner-managers", International Small Business Journal, Vol. 27 No. 3, pp. 307-336.

Peppers D., Rogers P.D.M., Managing Customer Relationships: A Strategic Framework, (2016).

Puklavec B., Oliveira T., Popovic A., Understanding the determinants of business intelligence system adoption stages: an empirical study of SMEs, Ind. Manag. Data Syst. 118 (1) (2018) 236–261, doi: http://dx.doi.org/10.1108/IMDS- 05-2017-0170.

Rababah K., Mohd H., Ibrahim H., Customer relationship management (CRM) processes from theory to practice: the pre-implementation plan of CRM system, Int. J. E-Educ. E-Bus. E-Manag. E-Learn. 1 (2011).

Ramdani, B., Kawalek, P. and Lorenzo, O. (2009), "Knowledge management and enterprise systems adoption by SMEs – predicting SEMs' adoption enterprise systems", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 22 No. 1/2, pp. 10-24.

Reijonen, H. and Laukkanen, T. (2010), "Customer relationship oriented marketing practices in SMEs", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 28 No. 2, pp. 115-136. Richards K.A., Jones E., Customer relationship management: finding value drivers, Ind. Mark. Manag. 37 (2) (2008) 120–130, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005.

Ritter T., Gemunden H.G., The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success, J. Bus. Res. 57 (5) (2004) 548–556, doi: http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963 (02)00320-X. Rogers E.M. (1995), Diffusion of Innovations: Fourth Edition, The Free Press, New York

Rogers E.M. (2003), Diffusion of Innovations: Fifth Edition, The Free Press, New York

Rossi F., (2017) "Adozione utente di un applicativo CRM. Tecniche di assessment e di improvement: un caso reale Filtra s.r.l.", Politecnico di Torino, Torino, 2017 San-Martín S., Jiménez N.H., López-Catalán B., The firms benefits of mobile CRM from the relationship marketing approach and the TOE model, Spanish J. Mark. - Esic 20 (1) (2016) 18–29, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j. reimke.2015.07.001.

Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies. Journal of Corporate Finance, 25, 251–273.

Shin, I. (2006), "Adoption of enterprise application software and firm performance", Small Business Economics, Vol. 26 No. 3, pp. 241-256.

Shoemaker, M. E. (2001), "A framework for examining IT-enabled market relationships", Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.21 No.2, pp. 177–185.

Stock J.H., Watson M.W. (2005), "Introduzione all'econometria", Pearson Education Italia S.r.l., Milano, MI

Sunder, J., Sunder, S. V., & Zhang, J. (2017). Pilot CEOs and corporate innovation. Journal of Financial Economics, 123(1), 209–224.

Swift R. (2001), "Accelerating customer relationships using CRM and relationship technologies", Prentice-Hall PTR, Upper Saddle River, NJ

Thong J.Y.L. (1999), "An integrated model of information systems adoption in small business" Journal Management Information System, Vol. 15 No.4, pp. 187-214.

Trigo A., Varajão J., Barroso J., Soto-Acosta P., Molina-Castillo F.J., Gonzalvez-Gallego N. (2011), "Enterprise Information Systems Adoption in Iberian Large Companies: Motivations and Trends", Tavana M, Managing Adaptability, Intervention, and People in Enterprise Information Systems, Hershey, PA, Information Science Reference, pp. 204-228.

Van de Weerd, I.S. Mangula, S. Brinkkemper, Adoption of software as a service in Indonesia: examining the influence of organizational factors, Inf. Manag. 53 (7) (2016) 915–928, doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2016.05.008.

Varajao, J., Cruz-Cunha, M.M. (2016), "Main motivations for CRM adoption by large Portuguese companies – a Principal Component Analysis", Procedia Computer Science, Vol.100, Elvesier, pp. 1269-1279

Venkatesh, V. and Davis, F.D. (2000), "A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies", Management Science, Vol. 46 No. 2, pp. 186-204.

Vicario G., Levi R. (2008), "Metodi statistici per la sperimentazione", Esculapio srl, Bologna, BO

You S., Srinivasan S., Pauwels K., How CEO/CMO characteristics affect innovation and stock returns: findings and future directions, Journal of the Academy of Marketing Science (2020) No. 48 pp. 1229–1253 https://doi.org/10.1007/s11747-020-00732-4

Zablah, A., Bellenger, D. and Johnston, W. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon", Industrial Marketing Management, Vol. 33 No. 6, pp. 475-489.

SITOGRAFIA

- [1] https://www.glossariomarketing.it/significato/lead/
- [2] https://treccani.it/vocabolario/direct-marketing/
- [3]https://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Pianificazione%20strategica.pdf
- [4] https://www.glossariomarketing.it/significato/search-advertising/
- [5]https://www.medialabs.cc/digital-marketing-social-media-marketing-digital-advertising/
- [6] https://www.glossariomarketing.it/significato/prospect/
- [7]https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/it_it/www/datasheets/it-sales-cloud-pricing-comparison.pdf
- [8] https://www.cas-crm.com/it/chi-siamo/cas-software-ag.html
- [9]https://www.cas-crm.com/it/prodotti/cas-genesisworld/funzioni/in-tutta-lazienda.html
- [10] https://www.cas-crm.com/it/prodotti/cas-genesisworld/funzioni/gestione-di-progetto.html
- [11]https://www.informazionefiscale.it/Definizione-UE-micro-piccola-media-impresa-bandi-pubblici
- [12]https://www.marketingeimpresa.com/marketing/b2b-b2c-business-to-business-e-to-consumer
- [13] https://www.soluzionidimpresa.it/scopri-la-differenza-tra-vendita-b2b-e-b2c/