

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**Analisi di mercato e studio di settore
dei sistemi CRM (Customer
Relationship Management). Impatto
su Ricavi dalle Vendite e EBITDA.**



Relatore:

Prof. Silvano Guelfi

Candidato:

Roberto Mauceri

Aprile 2018

*Alla mia terra,
la Sicilia
culla di tutto ciò che amo:
i paesaggi, il mare,
la mia famiglia,
i miei amici,
Eleonora.*

Sommario

Introduzione	IX
1 Customer Relationship Management: un nuovo modo di gestire il business	13
1.1 Il concetto di CRM: costi e benefici	13
1.1.1 I benefici.....	16
1.1.2 I costi.....	21
1.2 Modello di implementazione	24
1.3 La Customer satisfaction e il Customer Lifetime Value (CLV).....	30
1.4 Gli aspetti architetturali del CRM.....	35
1.4.1 CRM strategico	36
1.4.2 CRM operativo	38
1.4.3 CRM analitico	40
1.4.4 CRM collaborativo.....	43
1.4.5 Soluzioni infrastrutturali	44
2 Social CRM e prospettive future	48
2.1 Dal CRM tradizionale al Social CRM	50
2.2 CRM & intelligenza artificiale.....	51
2.3 I prossimi sviluppi.....	55
3 L'analisi di mercato	59
3.1 La situazione del mercato CRM in Italia	61
3.1.1 L'uso del CRM.....	61

3.1.2	Percezione strategica: un confronto tra il 2016 e il 2017.....	63
3.1.3	Aree di gestione	66
3.1.4	Frequenza di utilizzo.....	67
3.1.5	Ulteriori considerazioni.....	68
3.2	Sviluppo di un CRM nelle PMI italiane: un confronto con il resto del mondo	70
3.2.1	Il mercato CRM in Germania, UK, Francia, Spagna e Italia: le piccole imprese e le medie imprese	75
3.2.2	Il software as a service nelle PMI	79
3.3	I risultati della ricerca primaria	82
3.4	L'impatto economico del sistema CRM su Ricavi dalle Vendite ed EBITDA.....	87
3.4.1	I risultati del confronto tra coloro che hanno un sistema CRM e coloro che non l'hanno ancora implementato	92
3.5	Alcuni suggerimenti nello sviluppo di un sistema CRM	94
4	Strumenti per l'analisi di settore	96
4.1	Le cinque forze competitive di Porter.....	97
4.1.1	Potere contrattuale degli acquirenti.....	98
4.1.2	Potere contrattuale dei fornitori	99
4.1.3	La rivalità interna tra le imprese	100
4.1.4	La presenza di prodotti sostitutivi.....	102
4.1.5	La minaccia di nuovi entranti.....	102
5	L'analisi di settore.....	106
5.1	Analisi prodotti sostituti: i principali software CRM attualmente sul mercato.....	107
5.1.1	Microsoft Dynamics.....	108
5.1.2	Sugar CRM	111
5.1.3	Salesforce CRM	114
5.1.4	Altri colossi del settore: Oracle-Siebel, SAP e IBM.....	118

5.1.5	V-Tiger	123
5.1.6	Zoho	125
5.1.7	Hubspot	127
5.1.8	Insightly.....	129
5.1.9	Altri software CRM da menzionare	131
5.2	Rivalità interna tra le imprese nel settore	148
5.2.1	Concentrazione.....	148
5.2.2	Diversità tra concorrenti.....	149
5.2.3	Differenziazione del prodotto	150
5.2.4	Barriere in uscita	150
5.3	Minaccia di nuove entrate	151
5.4	Potere contrattuale di acquirenti e fornitori	152
Conclusioni		154
Legenda acronimi		156
Bibliografia		157

Indice delle Figure

Figura 1 - Ciclo di vita del cliente (Fonte: Elaborazione personale)	15
Figura 2 - Il processo di fidelizzazione del cliente (inbound) e gli strumenti per perseguirlo (Fonte: www.hostingvirtuale.com)	16
Figura 3 - I benefici che scaturiscono dall'implementazione corretta di un sistema CRM in azienda (Fonte: Elaborazione personale)	19
Figura 4 - I benefici del CRM in termini di aumento del fatturato e risparmio sui costi (Fonte: Valuelab)	20
Figura 5 - Il valore del cliente nel tempo (Fonte: (Cuomo, 2000)).....	22
Figura 6 - Le fasi del processo di implementazione di un software CRM in azienda (Fonte: Elaborazione personale)	25
Figura 7 - Implementazione del CRM e fasi aziendali in relazione al tempo e al livello di sviluppo aziendale (Fonte: Leonardo Milan)	30
Figura 8 - Le diverse dimensioni di intervento del software CRM nel business aziendale	36
Figura 9 - Il legame simbiotico tra CRM analitico e CRM operativo (Fonte: Mercurio Misura).....	41
Figura 10 - Il cambiamento nelle scelte di implementazione tra 2008 e 2017 (Fonte: Taylor, CRM Statistics)	46
Figura 11 - Lo sviluppo della customer care dal '90 ai giorni nostri (Fonte: www.awhy.it)	49
Figura 12 - Evoluzione da CRM a SCRM (Fonte: Chess Media Group) ...	51
Figura 13 - Risparmio potenziale in Miliardi di Dollari con l'impiego di Chatbot (Fonte:McKinsey&Co)	54
Figura 14 - Come cambia il volume di dati, in rapporto alle diverse fonti (Fonte: Deloitte, University Press).....	56
Figura 15 – Tendenza alla diffusione del CRM dal 2015 al 2017	61
Figura 16 - Diagramma a torta sulla considerazione strategica CRM 201663	

Figura 17 - Diagramma a torta sulla considerazione strategica CRM 2017	64
Figura 18 - Aree aziendali che si occupano della gestione del CRM	66
Figura 19 - Frequenza di utilizzo del CRM.....	67
Figura 20 - I vantaggi apportati dal CRM secondo le aziende.....	70
Figura 21 - I ricavi nel mercato internazionale dei CRM e i rispettivi incrementi percentuali, dal 2007 al 2016	72
Figura 22 - Espansione del mercato mondiale dei CRM dal 2014 al 2017 in termini di ricavi per le aziende produttrici di software CRM (Fonte: Elaborazione personale)	73
Figura 23 - Quote di mercato principali competitors, tra 2010 e 2016 (Fonte: www.crmsearch.com).....	74
Figura 24 - Il mercato CRM delle piccole imprese dei principali Paesi europei nel 2009,2010,2014,2015 (Fonte dei dati: OECD)	76
Figura 25 -Il mercato CRM delle medie imprese dei principali Paesi europei nel 2009,2010,2014,2015 (Fonte dei dati: OECD)	77
Figura 26 - Distribuzione dimensionale su numero di dipendenti dei rispondenti al questionario	83
Figura 27 - Distribuzione dimensionale su fatturato dei rispondenti al questionario	83
Figura 28 - Percentuale dotati di sistema CRM tra rispondenti al questionario	84
Figura 29 - Le cause di non implementazione del sistema CRM.....	84
Figura 30 - Distribuzione temporale nell'utilizzo dei sistemi CRM da parte dei rispondenti il questionario	85
Figura 31 - Distribuzione delle preferenze emerse dalla somministrazione del questionario alle imprese piemontesi e lombarde	86
Figura 32 - Calcolo EBITDA da un Conto Economico Riclassificato secondo valore aggiunto	88

Figura 33 - Gli effetti della dotazione di un sistema CRM (da 5 o più anni) sull'EBITDA	90
Figura 34 - Gli effetti della dotazione di un sistema CRM (da 5 o più anni) sui Ricavi dalle Vendite	91
Figura 35 - Confronto su 5 anni relativo a EBITDA tra imprese dotate e non di un sistema CRM	93
Figura 36 - Confronto su 5 anni relativo a Ricavi dalle Vendite tra imprese dotate e non di un sistema CRM	93
Figura 37 - Logo e interfaccia Microsoft Dynamics	111
Figura 38 - Logo e interfaccia SugarCRM.....	114
Figura 39 - Logo e interfaccia Salesforce	118
Figura 40 - Logo e interfaccia Oracle Siebel CRM	121
Figura 41 - Logo e interfaccia IBM Domino	122
Figura 42 - Logo e interfaccia SAP.....	122
Figura 43 - Logo e interfaccia V-Tiger	124
Figura 44 - Logo e interfaccia Zoho.....	127
Figura 45 - Logo e interfaccia Hubspot.....	129
Figura 46 - Logo e interfaccia Insightly.....	131
Figura 47 – Loghi altri software CRM analizzati	132
Figura 48 – Interfaccia utente Self	134

Indice delle Equazioni

Equazione 1 – Customer Lifetime Value	32
Equazione 2 – Tasso di abbandono o churn rate	33
Equazione 3 – Numero clienti alla fine del ciclo di vita del cliente.....	34
Equazione 4 – λ EBITDA: il valore dell'EBITDA di ciascun anno diviso il valore assoluto della media aritmetica	89
Equazione 5 – Mediana dei valori di EBITDA su ciascun anno.....	89
Equazione 6 - λ R: il valore dei Ricavi dalle Vendite di ciascun anno diviso il valore assoluto della media aritmetica	90
Equazione 7 - Mediana dei valori di Ricavi dalle Vendite su ciascun anno	90

Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Sintesi dei fattori che influenzano i costi di implementazione di un sistema CRM (Fonte: Hewson Group e Sistrum).....	24
Tabella 2 - Le differenze tra soluzione infrastrutturale tradizionale e su cloud	47
Tabella 3 - I principali prodotti sostituiti nell'analisi di settore.....	138

Introduzione

A partire dagli anni '90, ma in particolar modo nell'ultimo decennio, il concetto di *customer satisfaction* ha rivoluzionato intrinsecamente il concetto di cliente, inteso come persona o impresa accompagnata da un certo grado di aspettativa e ricambiato con servizi specifici alle sue necessità: la nuova tendenza del business aziendale è totalmente orientata verso la centralità del cliente (R. Wang, 2010). La fidelizzazione e la stimolazione dell'emotività di un cliente, tramite una relazione più mirata, può essere cruciale nel modificare la sua propensione all'acquisto e di conseguenza può essere di fondamentale importanza per il business e in particolare per la strategia commerciale di un'impresa dotarsi di uno strumento di gestione dell'interazione con il proprio portafoglio clienti.

In un contesto così chiaro e stringente, una strategia improntata al Customer Relationship Management (CRM) è diventata progressivamente priorità di conoscenza e investimento per le imprese di tutto il mondo, che hanno gradualmente compreso come esso possa essere un cruciale vantaggio competitivo. Un forte impulso in Italia alla diffusione di questo fenomeno è stato dato dal Ministero dello Sviluppo Economico¹ nell'ambito degli incentivi allo sviluppo dell'automazione industriale (Industria 4.0 o quarta rivoluzione industriale) tramite iper-ammortamenti del 250% per l'acquisto di beni strumentali ad alto contenuto tecnologico e super-ammortamenti del 140% per l'acquisto e lo sviluppo di beni immateriali (quali, appunto, i software e i sistemi gestionali), collegabile alla trasformazione tecnologica dell'azienda verso questa nuova concezione industriale.

¹ Vedi Legge di Bilancio 2017. Gli incentivi nell'ambito del Piano Nazionale Industria 4.0 sono stati estesi alla Legge di bilancio 2018.

Ciò che risulta decisamente arduo da comprendere è che il CRM non è solamente un software, ma è soprattutto una strategia, che comprende la reingegnerizzazione dei processi di business e delle funzioni aziendali che riguardano il cliente ²; inoltre è anche un processo aziendale, uno strumento tecnologico (da non confondere con l'IT, del quale si serve come struttura per il corretto funzionamento) e, infine, un'attitudine in un contesto di filosofia di business che negli ultimi decenni è profondamente mutata.

In questo contesto in continua evoluzione si sviluppa il concetto di CRM, il cui termine è stato utilizzato per la prima volta nel 1993 (all'epoca si parlava di *Enterprise Customer Management*) da Tom Siebel, fondatore dell'omonima *software house* "Siebel Systems Inc.", che per prima sviluppò un sistema CRM mobile nel 1999 e che tuttavia non suscitò molto successo sia a causa delle mancanze dei dispositivi di supporto al software (che allora erano decisamente primitivi rispetto alle attuali tecnologie) sia per un ambiente di mercato non ancora pronto ad un simile cambiamento, dovuto principalmente alla scarsa informazione al riguardo e ad una filosofia industriale ancora poco incline ad una cultura di business orientata al cliente; nel 1999 vi è inoltre l'avvento del primo sistema CRM fruibile tramite *cloud*: i dati e le risorse software sono ora a disposizione dell'utente, grazie ad un server remoto, direttamente tramite l'utilizzo di Internet.

Ma è solo nel primo decennio del Duemila che il concetto di CRM, e successivamente di Social CRM, trova largo consenso e viene intrapreso un diffuso processo di cambiamento delle politiche culturali e di business delle aziende, anche se in gran parte nel solo ambiente industriale statunitense.

² "Gestire una implementazione di successo di CRM richiede un integrato e bilanciato approccio tra tecnologia, processi e persone", Injazz J.Chen, 2003, (Department of Operations Management and Business Statistics, College of Business Administration, Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA).

Il presente lavoro di Tesi Magistrale si focalizza su un'analisi di mercato condotta tramite ricerca primaria (somministrazione di un questionario alle aziende piemontesi e lombarde) e secondaria (tramite l'utilizzo di Internet), con particolare focalizzazione sulle PMI, e su un'analisi del settore dei sistemi CRM effettuata tramite modello delle cinque forze di Porter. L'analisi di mercato è focalizzata soprattutto ad indagare il comportamento delle PMI nei confronti della possibile dotazione di sistemi CRM, mentre l'analisi di settore ne indaga la facilità di penetrazione rispetto ad imprese che vorrebbero immettersi sul mercato nel prossimo futuro. Inoltre, il presente lavoro indaga la possibile correlazione tra alcune voci del conto economico e la presenza di un sistema CRM in azienda.

Lo studio è stato intrapreso nell'ambito di un tirocinio curriculare svolto presso Bi Elle s.r.l., azienda di assoluto rilievo nell'ambito IT (Information Technology) e operante nel settore sin dal 1983, con sede in Torino.

I dati che fanno riferimento a questo studio sono stati interamente raccolti tramite ricerca secondaria su Internet, somministrazione di un questionario tramite casella di posta elettronica e, infine, consultazione di blog degli esperti.

Il primo capitolo illustra brevemente cos'è un sistema CRM ed esplora in dettaglio l'uso che le aziende possono fare di questo strumento software. Dopo aver fornito una definizione del termine, si introducono i principali costi e benefici che possono emergere in seguito all'adozione di una strategia improntata alla creazione di valore verso i clienti: a tal proposito sono fornite le principali fasi di progetto per l'implementazione di un sistema CRM in azienda. Il capitolo prosegue esplorando i concetti attuali di *Customer Satisfaction* e *LifeTime Value* (che forniscono una misura indiretta dell'efficacia del sistema CRM implementato) e fornendo alcuni metodi per valutarli quantitativamente. Vengono successivamente indagate le quattro dimensioni su cui il sistema CRM opera a livello aziendale: strategico,

operazionale, analitico e collaborativo. Il primo capitolo si conclude con una presentazione delle principali scelte architetture in fase di implementazione di un sistema CRM: la fruizione tramite *cloud* o tramite server esclusivamente raggiungibile dall'interno della rete aziendale.

Il secondo capitolo esplora gli sviluppi della tecnologia CRM in accordo soprattutto con l'avvento sempre più prossimo dell'intelligenza artificiale all'interno dei quotidiani processi aziendali: sono esaminate le principali motivazioni della trasformazione da CRM tradizionale in Social CRM e sono analizzate le migliorie apportate al CRM tramite l'utilizzo dei *chatbot*.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi di mercato: nella prima parte viene analizzato lo stato dell'arte del mercato italiano, mettendo in evidenza uso, percezione strategica, frequenza di utilizzo e gestione aziendale riferita ai sistemi CRM; nella seconda parte vengono evidenziate le principali distorsioni del mercato italiano rispetto al resto del mondo ed in particolare rispetto ad altri Paesi europei. Il capitolo prosegue con l'esposizione dei risultati della somministrazione del questionario; viene in seguito analizzata la correlazione tra la presenza di un sistema CRM in azienda e una tendenza positiva sull'EBITDA e sui Ricavi dalle Vendite. Il capitolo si conclude con alcuni suggerimenti in merito allo sviluppo di un software CRM, estrapolati dalle considerazioni fatte dalle imprese rispondenti al questionario.

Il quarto capitolo espone sinteticamente la metodologia presentata da Porter per analizzare un settore in generale.

Il quinto capitolo applica la metodologia illustrata nel quarto capitolo al settore dei software CRM, analizzando separatamente i principali concorrenti del settore, la rivalità tra le imprese che ne fanno parte, la minaccia di nuove entrate e il potere contrattuale rispettivamente degli acquirenti e dei fornitori. L'analisi è corredata da immagini e tabelle a scopo illustrativo, al fine di fornire la massima immediatezza di comprensione all'elaborato.

CAPITOLO 1

1 Customer Relationship Management: un nuovo modo di gestire il business

Il seguente capitolo introduce il concetto generale di CRM, fornendone una definizione in linea con quanto affermato nel tempo dagli esperti sull'argomento. Non è immediato fornire una definizione esatta di cosa si intenda con l'espressione CRM: esso è un software, ma anche una filosofia di business; per tale motivo nel prosieguo dell'elaborato di Tesi molte volte ci si rivolgerà all'argomento con il termine "sistema". Lo studio è preposto ad un'indagine sull'influenza nel tempo del sistema CRM sui costi e sui ricavi aziendali, con l'esposizione delle fasi di progetto di implementazione di un CRM e, infine, con l'enunciazione di alcune caratteristiche architettoniche e dimensionali associabili a un generico sistema CRM.

1.1 Il concetto di CRM: costi e benefici

Nel corso degli ultimi decenni, numerosi esperti hanno tentato di dare una definizione esauriente su cosa effettivamente sia un CRM, senza arrivare ad una conclusione univoca. Una delle definizioni più complete e di immediato impatto è la seguente:

“Il CRM è una strategia facente parte del business aziendale, che integra funzioni e processi interni ed esterni all'azienda, per creare valore verso il cliente e trasformare questo valore in profitto per l'azienda. È correlato all'alta qualità dei dati che riguardano il cliente ed è supportato da un sistema di Information Technology” (F. Buttle, 2009).

Un'altra autorevole definizione su cosa sia il CRM è:

*“Al centro del CRM c’è una predisposizione mentale, un rito, un insieme di processi e politiche aziendali che coinvolgono tutta la società, concepiti per acquisire, mantenere e servire il cliente relativi al marketing, alle vendite e all’assistenza. Tuttavia non è una tecnologia: la tecnologia ne consente il funzionamento. L’avanzata di Internet come strumento per le transazioni economiche, l’aumento di banda a basso costo e i progressi nella potenza di calcolo contribuiscono tutti ad alimentare il CRM. Un CRM efficace deve dare la possibilità di distinguere quali siano i clienti più redditizi, determinando cosa genera quel profitto e facendo in modo che le transazioni e le pratiche commerciali specifiche di quel cliente mantengano o incrementino la loro redditività.”*³

Queste definizioni mettono chiaramente in risalto come implementare un CRM in maniera efficace possa portare al miglioramento delle interazioni con il cliente stesso e, di conseguenza, ad una migliore performance aziendale: implementare un software CRM fornisce un supporto tecnologico all’azienda tramite il quale può innescare e gestire tutte le relazioni con il cliente, integrando le varie funzioni di sistemi informativi aziendali; questa strategia può essere sviluppata in qualsiasi settore da qualunque azienda⁴ che intraprenda una qualche tipologia di relazione con il cliente. Una relazione è un susseguirsi di eventi d’interazione ad intervalli temporali limitati, nel quale c’è anche una componente emozionale, di fiducia e di continuo cambiamento; durante il suo naturale percorso ciascuna relazione attraversa una fase di consapevolezza, di esplorazione, di espansione, di impegno ed eventualmente di scioglimento della relazione precedentemente intrapresa (Barnes, 2000). È proprio il concetto di relazione a fungere da fulcro a tutta la strategia CRM, il cui scopo finale è quello di massimizzare la durata della

³ 2000, Scott Fletcher, presidente e direttore operativo di Epipeline ed esperto di e-business.

⁴ Persino organizzazioni no profit recentemente hanno adottato sistemi CRM per facilitare la gestione dei donatori, la pianificazione delle attività e la comunicazione con gli stakeholders.

customer lifecycle che attraversa essenzialmente quattro fasi: quella di attrazione del cliente verso il prodotto (o i prodotti) dell'impresa, quello di acquisizione del cliente tramite la formulazione di un'offerta adeguata alle esigenze delle parti (o conversione, nel caso il cliente abbia già un altro fornitore), quella di conservazione che si collega con il concetto di *customer experience* e, infine, quella di fidelizzazione del cliente ovvero di instaurazione di un solido rapporto di fiducia tra venditore e acquirente. Se le fasi di attrazione e acquisizione devono essere di breve durata per minimizzare i costi di gestione dei clienti, le fasi di conservazione e di fidelizzazione devono essere il più possibile estese per permettere di trarre da ciascun cliente quanto più profitto possibile. Risulta evidente come il rapporto con il cliente non sia un processo con un inizio ed una fine, ma un ciclo con possibilità molteplici di interruzione prematura, tra cui quella di una gestione non ottimale del rapporto impresa/cliente. In Figura 1 è mostrato in sintesi il ciclo di vita del cliente nelle sue fasi principali.

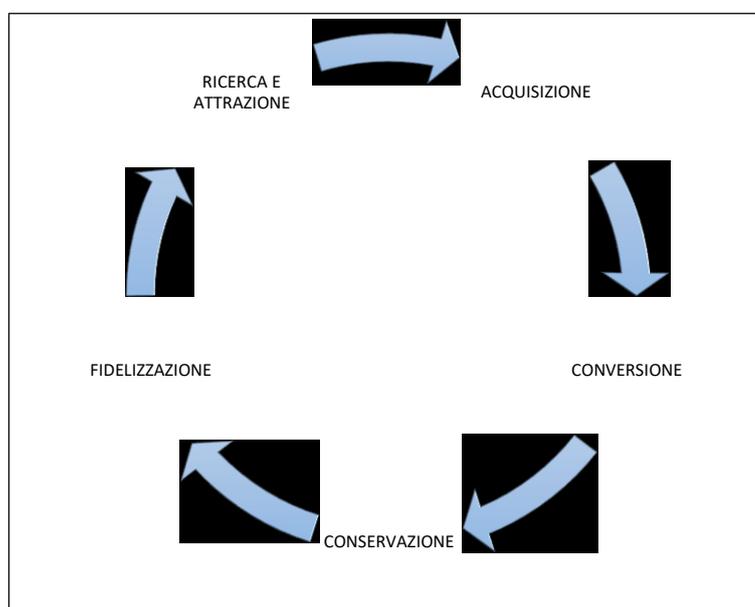


Figura 1 - Ciclo di vita del cliente (Fonte: Elaborazione personale)

La Figura 2, invece, sintetizza il generico processo di fidelizzazione del cliente, che può essere velocizzato e migliorato tramite le tecnologie esposte in questo capitolo.

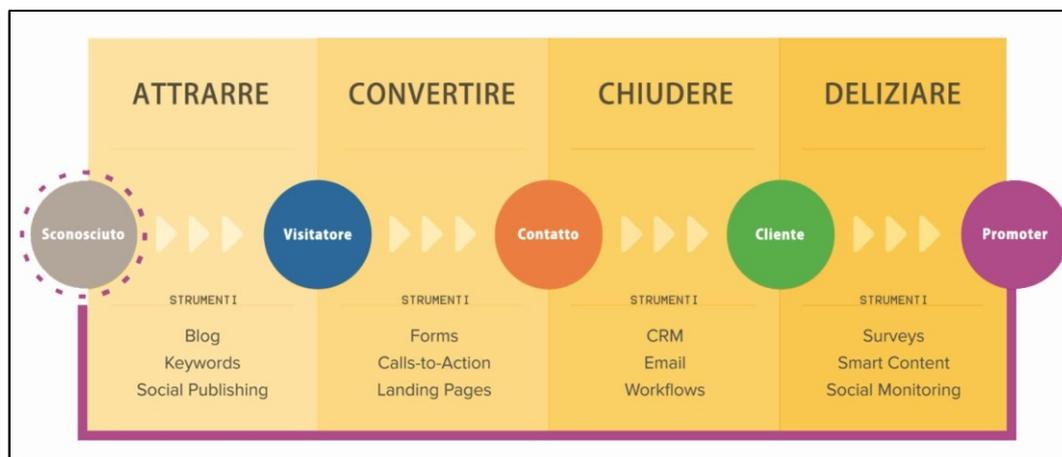


Figura 2 - Il processo di fidelizzazione del cliente (*inbound*) e gli strumenti per perseguirlo (Fonte: www.hostingvirtuale.com)

Questo rapporto personale con il cliente passa attraverso la corretta programmazione dell'area marketing e una nuova concezione aziendale interamente condivisa che, talvolta, può essere d'ostacolo alla realizzazione stessa di una filosofia aziendale improntata al CRM; per questa ragione recentemente la tendenza più diffusa a livello organizzativo è quella di una maggiore simbiosi tra l'area marketing e l'area vendite, veicolata proprio dalla strategia CRM (K. Anderson, 2002).

1.1.1 I benefici

Come emerge dalle evidenze empiriche, in prima analisi un sistema CRM ben implementato velocizza il processo di individuazione da parte dell'azienda dei clienti strategicamente rilevanti, ovvero quelli che rappresentano la maggior parte del profitto di un'azienda, e di poterne avere

una conoscenza superiore: chi adotta un software CRM a supporto della strategia di business ottiene una visione più completa della sua clientela, potendo attuare efficacemente tecniche di segmentazione del mercato e *clustering* dei clienti (tecnica di analisi dei dati che consiste nel raggruppamento di elementi omogenei al fine di effettuarne una selezione). Il CRM permette, inoltre, una miglior efficienza nelle attività di contatto e gestione dei clienti permettendo alle imprese di stabilire con essi una relazione fidelizzata mirata a creare valore per entrambe le parti.

In ulteriore istanza, un sistema CRM migliora l'efficacia e l'efficienza degli addetti alle vendite riducendo al minimo i processi manuali (come per esempio l'inserimento dati) necessari durante tutta la fase di pre-vendita e post-vendita, nonché la qualità dei servizi personalizzati da loro proposti ai clienti più esigenti. Inoltre, implementando adeguatamente un sistema CRM esso aiuta ad avere una migliore coerenza logica e di dati tra tutti i processi di business inerenti l'azienda, poiché il CRM migliora la qualità stessa dei dati a disposizione, che vengono ora immagazzinati in un unico database e che risultano *up to date* (aggiornati) e *out of the box* (pronti all'uso). In ultima istanza, il CRM supporta il processo di formazione dell'offerta (*pricing*), tramite la semplificazione della comunicazione tra area vendita e area marketing: il fine ultimo è quello di automatizzare i processi di vendita e marketing, ottenendo processi sempre più efficienti al fine di ridurre drasticamente i costi di gestione e di produzione.

Le imprese hanno uno spiccato interesse nel costruire relazioni durature con i clienti più profittevoli perché è dimostrabile che queste espandono i profitti nel lungo periodo: è poi compito dell'impresa, con il supporto di un ben integrato software CRM, a decidere quali clienti siano i più profittevoli, identificandoli in uno specifico settore del mercato e allocando ad essi le risorse necessarie a indirizzarli verso la propria traiettoria aziendale.

Nell'ottica dell'azienda che decide di dotarsi di un CRM, il servizio al cliente è finalizzato alla creazione di valore da e verso il cliente stesso: oltre ad offrire servizio e assistenza, l'azienda può indirizzare i clienti verso nuove tipologie di servizio, ottimizzare il contratto con il cliente e offrire nuovi prodotti e servizi.

In conclusione, è possibile affermare che i software CRM permettono la gestione, da parte di chi li implementa in modo adeguato ed efficiente, di efficaci campagne di marketing per penetrare nuovi mercati o trovare clienti nei mercati consolidati in cui si è già ben posizionati; dal lato dell'area vendita, altresì, il sistema CRM supporta l'analisi dettagliata delle esigenze dei clienti al fine di prendere decisioni strategiche sull'affrontare operazioni di *cross selling*, *up selling* o entrambe: il primo riguarda le strategie per la vendita di prodotti complementari ai clienti che effettuano un acquisto al fine di aumentare il valore totale della transazione, il secondo è mirato ad incrementare la propensione all'acquisto del cliente incentivando all'acquisto di unità aggiuntive di prodotto (qualora non si tratti di beni durevoli). Risulta essenziale mettere in risalto che queste tecniche di creazione di valore, che possono essere messe in atto dagli strumenti di *contact center* disponibili in tutti i software CRM, hanno un costo rilevante e, per tale ragione, vanno utilizzati qualora generino un valore elevato o un buon potenziale di sviluppo del business in relazione al cliente.

Infine, il sistema CRM può migliorare in termini di velocità e qualità la comunicazione interna delle informazioni all'interno del personale dell'azienda stessa permettendo di offrire un servizio sempre più adeguato alle necessità del singolo cliente.

Supporto al processo di clustering

- Il CRM supporta l'azienda nell'individuazione dei clienti strategicamente rilevanti
- La conoscenza dei clienti strategicamente rilevanti è più approfondita, completa e, quindi, più utile all'analisi dei dati a disposizione

Migliora efficacia ed efficienza degli addetti alle vendite

- Miglioramento dei processi dalla fase di pre-vendita a quelli di post-vendita
- Facilita il processo di inserimento dati
- Offre agli addetti alle vendite uno strumento di supporto alla formulazione di offerte promozionali mirate alle reali esigenze del cliente
- Automatizzazione processi di vendita

Migliora i processi di marketing

- Supporto alla penetrazione di nuovi mercati
- Supporto alla ricerca di clienti da fidelizzare nel mercato consolidato
- Le attività di marketing sono più efficienti e permettono di aumentare il Return of Investment (ROI)
- Automatizzazione processi di marketing

Supporto al processo di pricing (formulazione dell'offerta)

- Migliora la comunicazione tra area vendita e area marketing
- Strategia di cross selling, per cui si invoglia il cliente ad acquistare un prodotto complementare
- Strategia di up selling, per cui si invoglia il cliente ad acquistare unità aggiuntive di un prodotto

Immagazzinamento dati in un solo database

- Consente di avere coerenza logica tra i processi di business
- I dati sono aggiornati e pronti all'uso

Migliora la comunicazione verso l'interno e verso l'esterno

- Facilita la diffusione delle informazioni tra aree aziendali
- Facilita la comunicazione con i clienti e per questo ne migliora il livello di soddisfazione totale

Figura 3 - I benefici che scaturiscono dall'implementazione corretta di un sistema CRM in azienda (Fonte: Elaborazione personale)

Riassumendo, è quindi possibile racchiudere i benefici di un CRM in tre categorie: aumento del fatturato, aumento delle capacità dell'azienda di rispondere ai cambiamenti del mercato e risparmio sui costi; queste tre componenti non agiscono separatamente, bensì in simultanea al miglioramento delle prestazioni aziendali.

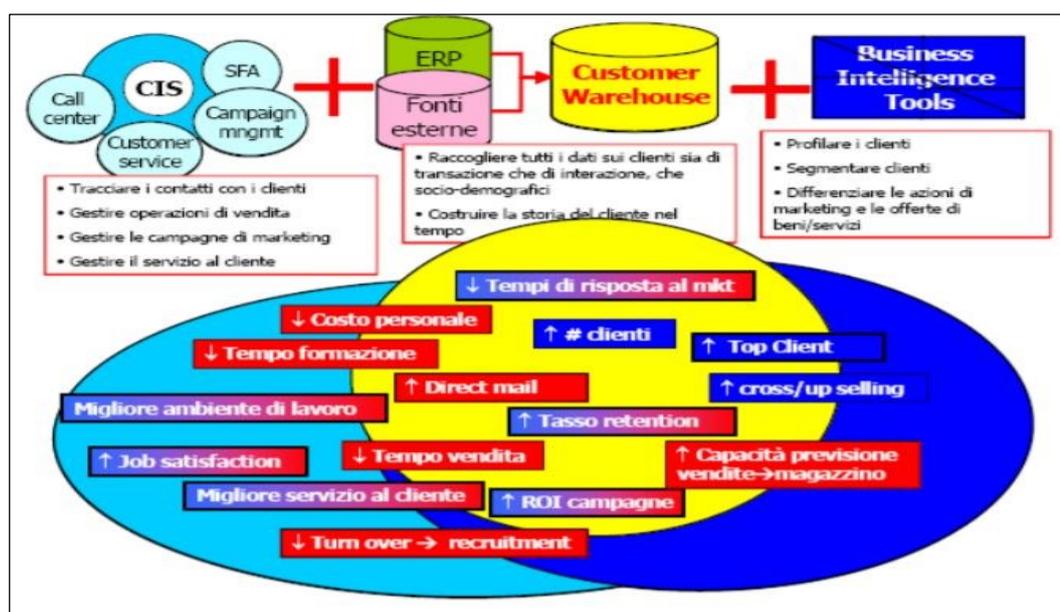


Figura 4 - I benefici del CRM in termini di aumento del fatturato e risparmio sui costi (Fonte: [Valuelab](#))

Nella Figura 4 sono stati evidenziati in blu i benefici dovuti ad un aumento di fatturato, in rosso quelli inerenti ad una riduzione dei costi e in colore misto quelli che hanno come effetto entrambi gli scenari. Alcuni benefici sono da imputare ad un miglioramento congiunto delle aree adibite al contatto telefonico con il cliente, alla formazione del personale, all'erogazione di servizi verso il cliente e alla gestione di campagne di marketing; altri benefici sono invece riconducibili a miglioramenti relativi alla presenza di un unico database e all'integrazione del CRM con il software ERP; infine, ulteriori benefici possono essere tratti dagli strumenti di analisi avanzata e "intelligente" di cui il sistema CRM può essere dotato. È comunque

opportuno evidenziare come la Figura 4 abbia finalità indicative e non include la totalità dei benefici che possono essere tratti dallo sviluppo di un sistema di gestione delle interazioni con i clienti, poiché le situazioni e le esigenze possono variare consistentemente in base alle situazioni aziendali.

1.1.2 I costi

Se il cliente viene fidelizzato con successo, con il trascorrere degli anni i costi di marketing diminuiscono: i costi associati alla ricerca e all'acquisizione di un nuovo cliente possono essere da cinque fino a dieci volte superiori rispetto al costo di un cliente già fidelizzato da anni⁵. All'inizio della relazione l'impresa compensa solo il costo di acquisizione e solo dopo un lungo periodo la curva dei profitti dell'impresa si espande, raggiunge un picco e ricade successivamente a causa dell'inevitabile deterioramento del valore del cliente, da cui già si è estratto quanto più profitto possibile.

⁵ La ricerca a cui fa riferimento questa affermazione è tratta da “ (Reichheld, 2001). L'autore, esperto di *business management*, è molto critico riguardo al caos generato da una filosofia di business mirata all'ossessivo ottenimento del *market share* e dell'adeguamento ai processi alla “Total Quality”: secondo Reichheld, bisogna reingegnerizzare i processi industriali in base alla frontiera competitiva del tempo, variabile decisamente più influente. L'unica forza, per Reichheld, in grado di influire sulla variabile temporale è il processo di fidelizzazione del cliente, che pone tregua al caos insito nel business.

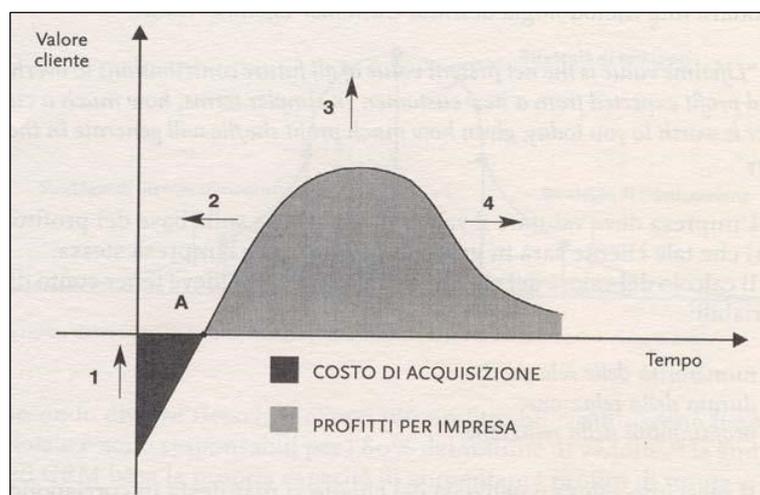


Figura 5 - Il valore del cliente nel tempo (Fonte: (Cuomo, 2000))

Nella fase 1 della figura soprastante è evidenziato il costo di acquisizione rappresentato dall'area al di sotto dell'ascissa temporale: infatti, nella fase di avvicinamento di un potenziale cliente il valore di esso è negativo poiché non genera alcun profitto per l'azienda ma esclusivamente costi in termini economici, di tempo e di risorse; il punto A rappresenta il momento dell'avvenuta acquisizione, individuato esattamente dall'intersezione della curva con l'asse delle ascisse. Nella fase 2 il cliente è stato acquisito e diventa gradualmente più fidelizzato, per cui l'impresa comincia a trarre profitti dall'acquisizione del cliente: è questa la fase di conservazione e fidelizzazione del cliente; inoltre, questa fase raggiunge un picco in 3 nel quale il valore del cliente è massimo: in questa fase (fase 4) non è stato ancora estratto dal cliente tutto il profitto possibile poiché esso potrebbe continuare ad acquistare nel tempo, anche se meno assiduamente poiché è stato già soddisfatto dalle precedenti interazioni (questo concetto è rigoroso qualora si considerino beni durevoli come possono essere considerati i software, ma non è applicabile a beni non durevoli). Confrontando l'area scura con l'area chiara si nota come questo processo potrebbe portare ad un profitto aziendale molto superiore ai costi iniziali di acquisizione del cliente; tuttavia, solo

idealmente la relazione azienda/cliente dura all'infinito: il grafico avrà un'interruzione brusca in corrispondenza di un certo valore temporale che dipenderà da innumerevoli fattori endogeni o esogeni che possono manifestarsi durante il ciclo di vita del cliente e che non è possibile modellizzare nella loro completezza.

Fin qui sono stati valutati i costi relativi all'acquisizione e ad una gestione non ottimale del cliente: questi possono essere notevolmente ridotti dall'implementazione di un sistema CRM in azienda. Tuttavia, al fine di valutare la consistenza di un sistema CRM in azienda, è necessario considerare anche i costi di implementazione: essi non riguardano solamente i costi eventuali di impianto delle tecnologie hardware per rendere operativo il sistema CRM, ma anche i costi relativi alla creazione di competenze specialistiche nel personale per adoperare al meglio un CRM e sfruttarne tutte le potenzialità; questi ultimi costi sono di difficile quantificazione perché dipendono fortemente dalla dimensione dell'impresa e dalle modalità di sviluppo del software. In ogni caso, poiché a causa della variabilità in termini di dimensione di progetto è impossibile definire un costo medio di implementazione, è necessario mettere in evidenza i fattori che influiscono sul costo di un progetto CRM: la tabella seguente espone 12 fattori, 7 dei quali attinenti allo scopo del progetto, 5 attinenti all'architettura e all'organizzazione esistente.

Tabella 1 – Sintesi dei fattori che influenzano i costi di implementazione di un sistema CRM (Fonte: [Hewson Group e Sistrum](#))

1. Numero di utenti
2. Numero di aree geografiche coinvolte
3. Numero di aree funzionali coinvolte
4. Necessità di re-ingegnerizzazione eventuale di alcune aree coinvolte
5. Complessità nella configurazione richiesta
6. Livello di integrazione con altri software
7. Dimensione richiesta per il <i>data warehouse</i> e il <i>data mart</i> ⁶
8. Esigenza di acquistare nuovi hardware (questi, se presenti, rappresentano spesso i costi maggiori)
9. Sviluppo o miglioramento dell'infrastruttura comunicativa
10. Altri progetti in corso
11. Mancanza di risorse e competenze specialistiche all'interno dell'azienda
12. Qualità e accessibilità dei dati esistenti

1.2 Modello di implementazione

La necessità di implementazione di un sistema CRM in azienda nasce nella maggior parte dei casi dal *Top Management*, che osserva inizialmente all'interno dell'azienda una struttura frammentata formata da diverse aree aziendali (area marketing, area vendita, area commerciale, etc); da questa impostazione è possibile pervenire successivamente ad una struttura sovrapposta, dove le diverse aree funzionali si scambiano informazioni in

⁶ Raccoglitore di dati estratti dal *data warehouse* più compatti e più fruibili, utilizzati per specifiche analisi strategiche aziendali.

maniera più efficiente, ma non ancora con totale coesione di obiettivi; l'implementazione corretta di un sistema CRM potenzia i servizi di condivisione e diffusione informativa, rendendo generalmente coese le aree funzionali di un'azienda e permettendo uno scambio di informazioni mirato all'integrazione con gli obiettivi aziendali.

Il progetto relativo all'implementazione di un sistema CRM può risultare complesso e va affrontato in maniera metodica sottoponendo il problema a tre dimensioni aziendali: quella strategica, quella organizzativa e quella tecnologica. Di seguito sono mostrate le fasi salienti di un progetto di implementazione di un sistema CRM (Figura 6).

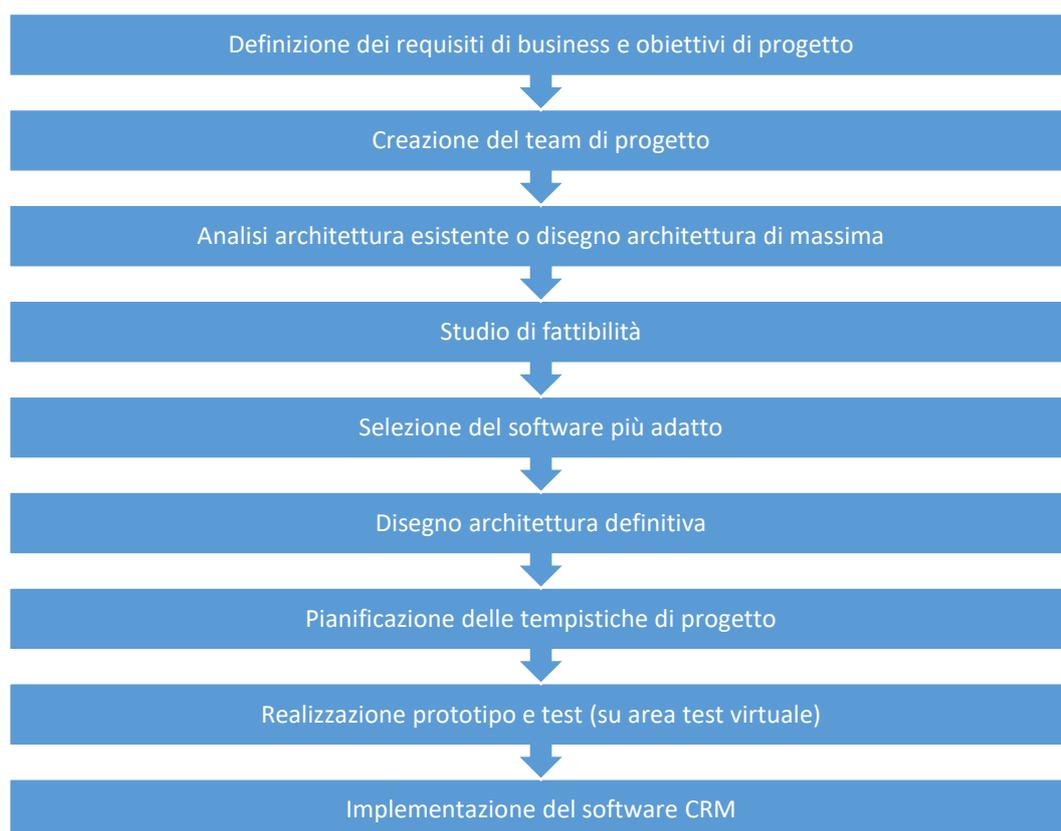


Figura 6 - Le fasi del processo di implementazione di un software CRM in azienda (Fonte: Elaborazione personale)

La decisione di implementazione da parte del *Top Management* riguarda la dimensione strategica e la prima fase è, per l'appunto, quella di definizione dei requisiti del business e degli obiettivi aziendali con riferimento alle opportunità e alle minacce nel contesto competitivo in cui opera l'azienda: è bene tener presente che, sebbene il sistema CRM operi al fine di una maggior coesione a livello organizzativo, gli obiettivi devono essere focalizzati al raggiungimento di una miglior efficienza di aree aziendali specifiche (come quelle di vendita e di marketing, nel caso del CRM); oltre alla fase di definizione degli obiettivi di progetto, il *Top Management* interviene nelle fasi successive di sviluppo di fattibilità e della definizione delle tempistiche di progetto. Qualora il progetto di implementazione risulti parecchio complicato o coinvolga competenze specialistiche di cui non si è dotati all'interno dell'azienda, è prassi comune rivolgersi ad una società di consulenza esterna: questa può intervenire, in misura maggiore o minore in base alle esigenze aziendali, in tutte le fasi del progetto fungendo da osservatore esterno e da guida alla corretta implementazione e alle tempistiche, grazie all'ingente esperienza e alle competenze di cui è dotata; la società di consulenza supporta le fasi che riguardano la dimensione tecnologica del progetto, ovvero la definizione dell'architettura tecnologica o la mappatura di quella esistente, lo studio di fattibilità, la definizione degli obiettivi di progetto e, infine, la fase di scelta del software più adatto all'architettura prescelta. Successivamente, in base alla complessità organizzativa dell'azienda, si associa ad ogni fase del progetto di implementazione di un sistema CRM un'unità organizzativa (o, in taluni casi, più unità organizzative) che sono incaricate di portare avanti e monitorare una precisa parte del progetto; inoltre, la creazione del *team* di progetto è una fase necessaria per assicurare che il lavoro sia costantemente in linea con gli obiettivi prefissati e per impadronirsi delle competenze necessarie non solo

allo sviluppo ma anche alla successiva gestione ottimale del sistema di gestione dell'interazione con i clienti.

Prima di definire un'architettura adatta all'implementazione del sistema CRM, si mappano le attività aziendali e le informazioni già raccolte dalle fonti informative che l'azienda utilizza: questo perché è necessario che il progetto di implementazione non riguardi aspetti superflui o ridondanti, ma che sia in linea con un obiettivo di miglioramento aziendale in base alle strutture operative già presenti in azienda⁷. A questo punto è possibile progettare le architetture di supporto alle diverse componenti del CRM e alla loro interdipendenza: i requisiti di progetto vengono a questo punto tradotti in specifiche tecniche. L'analisi che ne scaturisce costituisce una base progettuale per effettuare una valutazione preliminare di tipo tecnico ed economico: l'analisi di fattibilità tecnico-organizzativa valuta la validità dell'attuale sistema informativo aziendale in confronto alle esigenze reali e provvede a verificare se esiste un divario tecnologico tra il sistema esistente e quello che si vuole implementare. Qualora si reputi necessario un intervento è possibile in questa fase modificare gli aspetti tecnici del progetto di implementazione.

Successivamente, si valuta la fattibilità economica del progetto che è necessaria per valutare le possibilità di successo del progetto di implementazione sia in fase preliminare che durante la fase di esecuzione del

⁷ L'analisi dei processi, secondo Tom De Marco (metodologo americano), si basa sulla definizione di quattro modelli:

- As Is implementivo (modello fisico attuale), necessario all'analista (colui che trasforma in specifiche tecniche i requisiti di progetto) per comunicare con i propri referenti in modo concreto e comprensibile;
- As Is essenziale (modello logico attuale), modello astratto del sistema esistente necessario all'analista per comprendere chiaramente ciò che il sistema da implementare deve fare;
- To be essenziale (modello logico futuro), che individua nel modello logico attuale le parti soggette al cambiamento, tenendo presente i requisiti di progetto;
- To be implementivo (modello fisico futuro), che si ottiene rapportando il modello logico futuro alla realtà organizzativa e tecnologica dell'azienda in causa.

progetto; al tempo stesso, si effettua un'analisi dei rischi con la quale si comparano gli obiettivi di progetto precedentemente definiti.

A questo punto del progetto è necessario effettuare la selezione del possibile fornitore del software CRM, che si poggia fundamentalmente su aspetti funzionali e tecnici del sistema CRM, ma anche sulle caratteristiche dell'azienda fornitrice: è questa una delle fasi fondamentali del progetto di implementazione.

Dopo che il *Top Management* ha stabilito le priorità temporali delle attività di progetto, il personale tecnico dell'azienda che fornisce il software è incaricato alla costruzione di un prototipo, che verrà sottoposto a vari test: questi test vengono solitamente effettuati su un server "fittizio", creato ad hoc (in genere su *cloud*) per testarne le funzionalità; qualora il test non faccia emergere ulteriori problematiche, è possibile estendere il progetto a livello aziendale solitamente incaricando un responsabile dell'implementazione interno che faccia da riferimento al fornitore.

Le fasi di progetto precedentemente descritte sono valide nel caso di progetti complessi, tuttavia specialmente le piccole imprese hanno spesso a disposizione un budget esiguo per lo sviluppo di un sistema CRM in azienda e una necessità maggiore di personalizzazione e/o di integrazione. In tal caso le fasi di implementazione del modello descritto devono essere parzialmente modificate: si attinge in genere direttamente alle offerte a disposizione sul mercato per avviare una trattativa di acquisto in base alle esigenze funzionali e operative (nel caso delle PMI il sistema CRM è spesso implementato solamente a supporto di alcune aree funzionali e può non essere esteso a tutta l'organizzazione aziendale); nel caso di attivazione presso la sede (o più nello specifico presso il server aziendale) del cliente è necessario che siano rispettati i requisiti dell'eventuale impianto server già collocato in azienda, così come dei sistemi informativi, degli applicativi e del database già in dotazione dell'azienda; nel caso opposto (*data center* su *cloud*) la fase di test

del progetto è sostanzialmente più basilare poiché la configurazione è più semplice in quanto i servizi sono erogati tramite browser.

Infine, in entrambi i casi esposti il progetto non si esaurisce con la fase di realizzazione ma, specialmente per i sistemi CRM che riguardano un processo di apprendimento continuo e iterativo, essi necessitano di continui aggiornamenti ed estensioni: in aggregato circa la metà dei costi non riguarda l'implementazione o l'eventuale acquisto di licenza del software CRM, ma i costi di formazione del personale, di mantenimento e aggiornamento e di acquisizione di personale specializzato.

In conclusione, quando si intende attivare un progetto di implementazione di un CRM in azienda è opportuno valutare contemporaneamente sia gli aspetti "applicativi" riguardanti il software e la sua struttura, sia gli aspetti "organizzativi": l'implementazione di un CRM tiene conto necessariamente di una modifica dell'impianto organizzativo aziendale e tale modifica deve essere valutata e gestita in maniera oculata. La Figura 7 evidenzia come alle fasi di sviluppo iniziale, espansione, assestamento e maturità, segue spesso una fase di innovazione dei processi che può portare ad una evoluzione aziendale nel tempo.

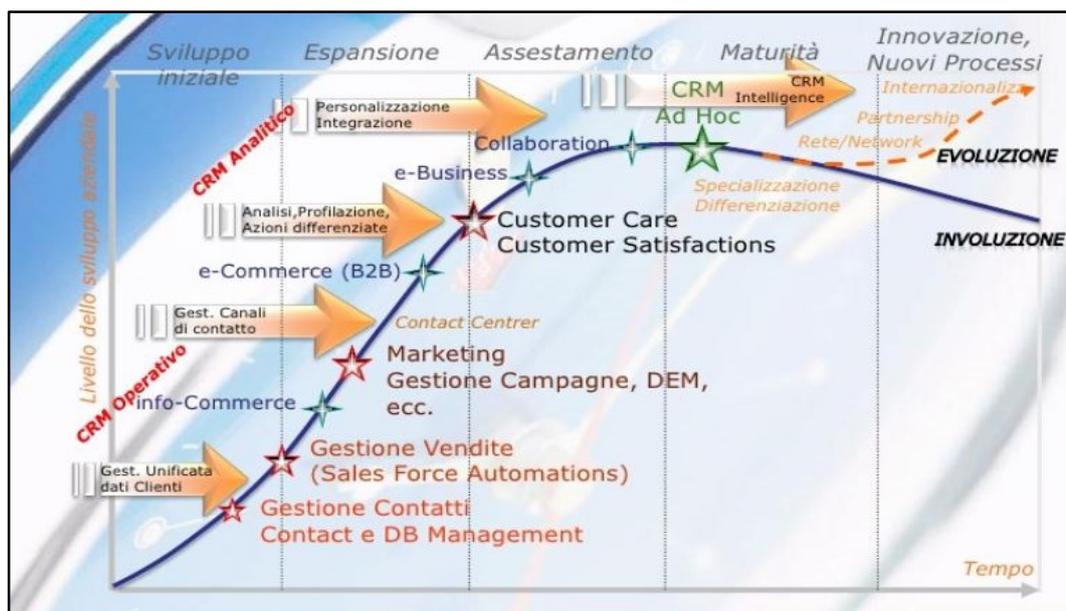


Figura 7 - Implementazione del CRM e fasi aziendali in relazione al tempo e al livello di sviluppo aziendale (Fonte: [Leonardo Milan](#))

1.3 La Customer satisfaction e il Customer Lifetime Value (CLV)

Per misurare l'efficacia di un CRM una volta implementato è possibile valutare nel tempo le variazioni di soddisfazione complessiva del cliente e il valore ad esso associato: è ormai comprovato che gli *assets* intangibili, come il *brand*, il capitale umano e, ovviamente, il portafoglio clienti sono una componente rilevante del valore di un'impresa. Tenendo presente quanto detto nel paragrafo precedente sui benefici/costi del CRM, è evidente che i costi per servire il cliente seguono una traiettoria discendente rispetto al tempo anche grazie alla fiducia reciproca crescente; inoltre, almeno in linea generale, i consumatori che vengono serviti ad un costo iniziale più alto generano un valore più alto. Tuttavia, il livello di soddisfazione deve aver raggiunto una certa soglia prima che il cliente sia definitivamente fidelizzato,

come anche il livello di fidelizzazione deve superare una certa soglia per essere trasformato in profittabilità.

Risulta, quindi, di primaria importanza per il *management* quantificare il valore del cliente a partire dal valore aziendale: un valore aggregato significativo (e spesso molto usato in ambito aziendale) per valutare il valore dell'azienda è sicuramente il costo medio ponderato del capitale (WACC, *Weighted Average Cost of Capital*) a tal punto che alcuni economisti assimilano questo valore alla somma del valore di tutti i clienti di un'azienda; risulta quindi evidente il collegamento tra valore aziendale e valore aggregato del portafoglio clienti. Tuttavia, il WACC non esprime a pieno il valore dei clienti nel suo complesso poiché a questo è necessario aggiungere un fattore correttivo dato dal WoM (*Word of Mouth*), cioè la capacità di un cliente soddisfatto di attrarre altri potenziali clienti verso l'azienda: è il comune "passaparola" che se ben incanalato e gestito da chi ne compete può espandere considerevolmente il business aziendale.

La formula per la misura del CLV (S.Gupta, 2004) ha rivoluzionato il modo in cui i *business manager* predicono le performance dell'azienda, aprendo la strada ad una nuova disciplina: la *Customer Value Management*, che indaga il valore complessivo dell'impresa sulla base del portafoglio clienti; da questa analisi i manager possono trarre importanti conclusioni riguardo la possibilità di nuovi investimenti e crediti oppure informazioni riguardanti il capitale netto e, di conseguenza, il ROE per gli azionisti.

La seguente formula mette in evidenza i valori attuali dei flussi di cassa futuri di tutte le relazioni con i clienti di un'azienda: questi ultimi "sono di fatto degli *assets* per l'azienda perché generano un profitto futuro" (in accordo con la definizione data dal *The Financial Accounting Standards Board*, FASB) che viene poi attualizzato secondo un tasso di sconto al netto del tasso di ritenzione; questo si basa sul concetto finanziario fondamentale per cui il

denaro ha un valore nel tempo, manifestato, per esempio, tramite il tasso di sconto o il tasso di interesse.

Equazione 1 – Customer Lifetime Value

$$CLV = CCM_i \left(\frac{R_r}{1 + \delta - R_r} \right) - AC_i$$

Dove:

R_r = tasso di ritenzione

δ = tasso di sconto

CCM = margine di contribuzione del cliente

AC = costo di acquisizione del cliente

Il *margine di contribuzione* del cliente possiede intrinsecamente una componente “fissa” e una variabile: i “ricavi” provenienti dal cliente sono approssimativamente fissi, infatti dalla prospettiva degli agenti che vendono il prodotto il valore della transazione è molto vicino al valore presente del cliente; i “costi” sono invece variabili, in accordo con il punto di vista del produttore che include anche i costi di ingegnerizzazione, di mantenimento dei canali distributivi e delle soluzioni innovative che permettono di competere sul mercato. Il CCM ha chiaramente le sembianze di un profitto (ricavi al netto dei costi), che è possibile estrarre dai clienti: l’obiettivo è quello di trarre il massimo profitto dai clienti servendosi di tutte le informazioni messe a disposizione e facilmente fruibili tramite il sistema CRM.

Il *costo di acquisizione*, invece, è il rapporto tra i costi totali delle vendite, del marketing e del capitale umano in un periodo precedente e il numero di clienti acquisiti su un segmento di mercato. È questo il costo che si vuole recuperare più velocemente possibile; sono le spese in pubblicità, costo dei

dipendenti e costo opportunità legato al tempo speso per portare a termine una transazione. Il costo che la singola impresa deve sostenere per acquisire un cliente varia in base alla dimensione, all'importanza del *brand* e al settore di mercato di cui l'azienda fa parte. L'unico modo per ridurre il più possibile questi costi è individuare un target di clienti ben definito e ottimizzare le aree di vendita e marketing prevalentemente per i clienti target, misurando periodicamente la loro sensibilità al prezzo: il sistema CRM supporta e facilita il processo di *clustering* dei clienti in modo da facilitare l'individuazione dei cliente strategicamente rilevanti e semplificare le attività concernenti l'area marketing; inoltre esso è di supporto all'area vendita, facilitando il processo di formazione del prezzo.

Il *retention rate* esprime la percentuale di clienti fedeli nel tempo ed è un indice da monitorare per analizzare lo stato di salute nel lungo periodo di un'azienda. Gli studi a riguardo⁸ hanno dimostrato che la curva di retention rate nel tempo è decrescente: questo riflette il dato di fatto che la maggioranza dei clienti sarà più incline ad interrompere il rapporto di fedeltà nel lungo periodo. Questa dato risulta relativamente semplice da calcolare quando esiste uno specifico rapporto contrattuale tra cliente e azienda, altrimenti è utile servirsi della formula che permette di calcolare il suo complementare, il tasso di abbandono (*defection rate*, detto anche *churn rate*):

Equazione 2 – Tasso di abbandono o *churn rate*

$$C_r = \frac{(C_0 + A_1 - C_1)}{C_0}$$

Dove:

C₀ = clienti ad inizio periodo (in genere in anni o mesi)

⁸ Come ad esempio l'articolo dell'Agosto 2011 di Corey Pearson nel blog Custora.com. (Pearson, s.d.)

A_1 = clienti acquisiti durante il periodo

C_1 = clienti alla fine del periodo

Quest'ultimo indice fornisce un'indicazione qualitativa e indiretta su come l'azienda gestisce i suoi clienti e sulle azioni manageriali che possono essere attivate nel caso in cui il *churn rate* sia insostenibilmente elevato.

Infine, per calcolare il numero di clienti rimasti in azienda alla fine del ciclo di vita del cliente (in genere 4 o 5 anni):

Equazione 3 – Numero clienti alla fine del ciclo di vita del cliente

$$Clienti_t = \text{Numero totale clienti} * \text{Retention Rate}^T$$

Dove T è il ciclo di vita del cliente; dall'informazione fornita dall'Equazione 3 l'impresa può facilmente pervenire al margine che le rimane per effettuare eventuali azioni manageriali, investimenti o per dare ulteriore impulso all'area marketing e all'area vendita. Approssimativamente, qualora dopo quattro o cinque anni l'azienda abbia decrementato il numero di clienti esso può essere un dato allarmante (a cui però andrebbe aggiunta un'analisi della profittabilità nel tempo del singolo cliente).

In uno studio effettuato da Gupta et al. nel 2002, si può dimostrare una forte correlazione tra il retention rate e il valore dell'impresa: egli ha empiricamente dimostrato che aumentando il retention rate dell' 1%, aumenta il valore dell'impresa dal 3% al 7%. Infatti, l'elasticità del margine di contribuzione è circa 1, mentre l'elasticità del costo di acquisizione è 0,02-0,03: questo esplicita come il costo di acquisizione è praticamente fisso (aumentando quest'ultimo dell'1% ottengo un aumento di valore del cliente dello 0,02-0,32%, ovvero c'è pochissima correlazione tra le due variabili) ed è reticente nel cambiare in base al tipo di cliente; inoltre, lo sforzo di marketing è correlato positivamente al valore degli *shareholders*. Inoltre per

aumentare il valore del cliente è molto più impattante (con un rapporto 5 a 1) aumentare il tasso di ritenzione piuttosto che il tasso di sconto o il costo del capitale: può risultare quindi strategicamente rilevante investire sulla fidelizzazione dei clienti piuttosto che sulla ricerca di nuovi clienti.

1.4 Gli aspetti architetturali del CRM

- **Strategico:** il CRM modifica la cultura e la strategia aziendale, focalizzandola verso le esigenze dei clienti, allo scopo di estrarre maggior profittabilità;
- **Operazionale:** automatizza i meccanismi di interazione con il cliente e di raccolta dati sui clienti fidelizzati o su quelli potenziali;
- **Analitico:** studia le modifiche di comportamento e di attitudine dei clienti attraverso l'analisi dei dati a disposizione, immagazzinati nel Data Warehouse;
- **Collaborativo:** riguardano le azioni di contatto diretto con il cliente in un ambiente dotato, in genere, di più canali comunicativi, al fine di migliorare l'efficienza organizzativa del CRM.

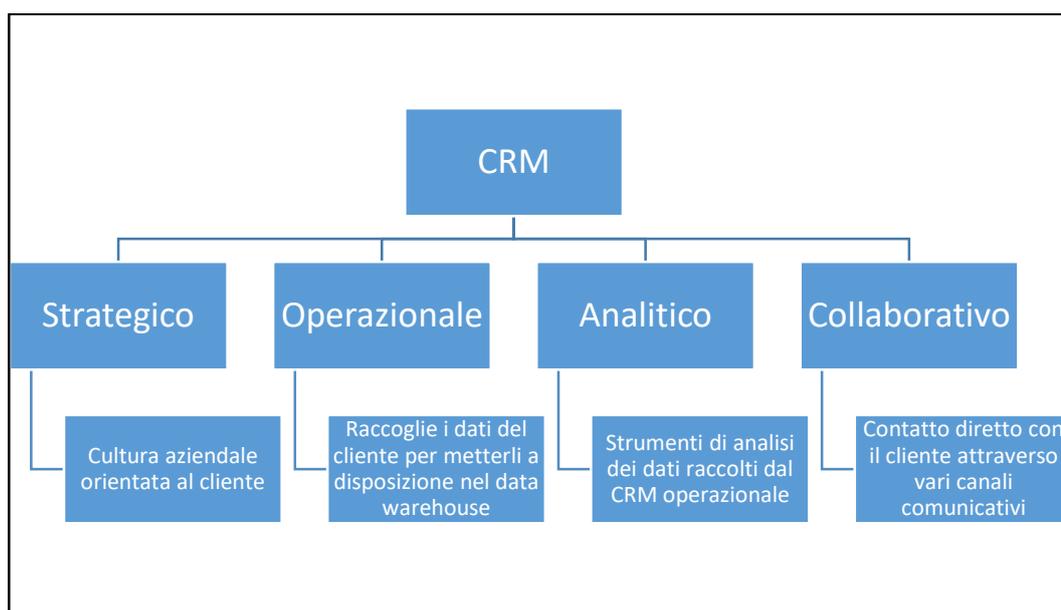


Figura 8 - Le diverse dimensioni di intervento del software CRM nel business aziendale

1.4.1 CRM strategico

Le scelte strategiche di un'impresa che decide di servirsi di un sistema CRM sono soprattutto orientate alla creazione del massimo valore per il singolo cliente, estraendo poi da esso quanto più profitto possibile. In questo contesto è essenziale individuare il gruppo di clienti che sono strategicamente rilevanti per l'impresa, in accordo con la regola empirica di Pareto, che attribuisce circa l'80% dei ricavi di un'impresa a solamente il 20% dei clienti; inoltre, un altro 50% fornisce ricavi trascurabili all'impresa e, la rimanente parte, potrebbe generare una perdita per l'azienda (la regola di Pareto non va vista in senso assoluto, ma dipende dalla varietà del portafoglio clienti di un'impresa). Il CRM strategico si innesta perfettamente nell'esigenza di riconoscere le strategie più efficaci per identificare e fidelizzare i clienti più profittevoli per l'azienda. Per raggiungere questo obiettivo è necessario impiantare nell'azienda una serie di comportamenti ad ogni livello che siano supervisionati da una nuova cultura aziendale orientata alla soddisfazione e,

conseguentemente, alla creazione di valore per il cliente. In passato si sono affermate culture aziendali di vario tipo, individuate da Philip Kloter (professore di *International Marketing* presso la Northwest University di Evanston, Illinois) e che possono essere così sintetizzate:

- **Orientate al prodotto:** si pensa che il cliente miri all'acquisto del prodotto migliore presente sul mercato in termini di qualità, performance e design quindi gli investimenti più ingenti sono rivolti alla realizzazione del miglior prodotto possibile; questo può portare a elevati costi di ingegnerizzazione che non consentono al prodotto di penetrare il mercato (è comprovato che solo il 2,5% dei consumatori di tutti i mercati non risulta sensibile a prezzi elevati).
- **Orientate alla produzione:** si pensa che il cliente miri all'acquisto del prodotto più economico presente sul mercato quindi si investe soprattutto per ridurre i costi variabili legati alla produzione al fine di abbassare il più possibile il prezzo; così facendo l'azienda ha un maggior potere di penetrazione di mercato, ma non riesce a includere coloro che sarebbero disposti a spendere molto per prodotti di qualità.
- **Orientate alle vendite:** si investe prevalentemente in operazioni di marketing e pubblicitarie poiché si pensa che il cliente sia fortemente influenzato dalle informazioni che può trarre dall'esterno; è un orientamento basato sul dinamismo del mercato per cui si adatta il prodotto in base ai continui cambiamenti, pur sostenendo costi di modifica e di re-ingegnerizzazione elevati.

Quanto appena affermato sui diversi tipi di orientamento aziendale al business deve essere interpretato in senso critico e alla luce di una visione più ampia: è possibile, infatti, che l'azienda adotti orientamenti diversi in base alla situazione dei mercati e nessuno di questi orientamenti può definirsi a priori errato da seguire. Tuttavia l'orientamento alla soddisfazione del

cliente, facilitato dall'utilizzo di un sistema CRM correttamente implementato, include in maniera equilibrata tutti gli orientamenti citati da Kloter: l'orientamento al cliente permette infatti di individuare quali sono le caratteristiche del prodotto che il cliente predilige, riducendo i costi di ingegnerizzazione poiché non si sviluppano in termini di qualità tutte le caratteristiche tecniche del prodotto ma soltanto quelle che migliorano l'esperienza d'acquisto del singolo cliente; inoltre, l'adozione di una strategia CRM, oltre a ridurre i costi di produzione grazie ad una miglior gestione dei dati e dei flussi informativi aziendali, riduce consistentemente anche il prezzo percepito del prodotto sul mercato; infine, questa strategia consente di "anticipare" i cambiamenti continui del mercato grazie all'enorme capacità di analisi dei dati sul cliente a disposizione, consentendo di intervenire tempestivamente con l'azione manageriale più appropriata senza dover affrontare elevati costi di re-ingegnerizzazione del prodotto in tempi molto stretti.

1.4.2 CRM operativa

Tramite la parte operativa del CRM, che include tutti gli applicativi per l'automatizzazione e la sincronizzazione dei processi di business, è possibile integrare processi di marketing e di vendita, ovvero tutti quei processi che mettono in relazione l'azienda con il cliente tramite diversi canali comunicativi. Il CRM operativo assolve all'importante funzione di raccolta dei dati che saranno messi a disposizione del *data warehouse*, cioè l'archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione e progettato per consentire facilmente di localizzare, estrapolare e trasformare i dati in analisi utili per fini strategici. Per permettere una miglior fruizione il CRM operativo è di tipo transazionale, ovvero consente il flusso bi-direzionale

di dati da e verso il *data warehouse* in modo da tener traccia nel tempo del percorso d'interazione con il cliente dalla fase di marketing (nel quale il cliente è ancora potenziale) sino alla fase di vendita e post-vendita (nel quale il cliente è già acquisito): l'area marketing opererà in maniera molto più efficiente sui servizi di pre-vendita e supporterà l'area vendita fornendo da un lato informazioni (ad esempio, mettendo a disposizione un supporto ad architettura del tipo "if-then" (Z. Baracscai, 2001), tramite il quale è possibile generare automaticamente il prezzo ideale alla transazione) e analisi dettagliate sui potenziali clienti individuati e dall'altro fornendo informazioni sui clienti già acquisiti in modo da supportare l'area di assistenza post-vendita al cliente (tramite un più efficiente ed economico sistema di gestione di gestione call center e dei servizi online), in una serie di azioni coordinate e con la minima interruzione dei flussi comunicativi tra aree aziendali.

È quindi evidente come l'obiettivo del CRM operativo sia quello di automatizzare e integrare tra loro tutti i processi che riguardano l'area marketing, commerciale e di assistenza al cliente, con la capacità di fornire alle suddette aree informazioni quanto più possibile dettagliate sui clienti potenziali (i cosiddetti *leads*, ovvero i clienti che si manifestano interessati al prodotto) e su quelli fidelizzati e di coadiuvare al meglio i processi aziendali con il numero minimo di ridondanze e interruzioni. Questi miglioramenti nell'integrazione tra funzioni aziendali sono riscontrabili attraverso un miglioramento delle relazioni con i clienti e, conseguentemente, della redditività degli stessi in termini di ricavi aziendali.

Concludendo, è possibile affermare sinteticamente che il CRM operativo si occupa dell'integrazione tra quella parte di azienda che comprende tutte le attività di gestione operativa e amministrativa (*back office*) e quella parte che viene adibita all'interazione con il cliente e alla sua assistenza (*front office*): il primo gestisce tutte quelle funzioni aziendali che sono incaricate all'amministrazione e alla produzione di un'azienda e che, generalmente,

sono precluse alla clientela; il secondo si occupa invece di quelle funzioni aziendali che sono di supporto e di assistenza al cliente.

1.4.3 CRM analitico

Il CRM analitico permette di migliorare l'efficacia delle azioni di acquisizione, nonché quelle di ritenzione e fidelizzazione del cliente poiché si occupa di analizzare i dati concernenti le relazioni con il cliente; esso è indissolubilmente legato al CRM operativo precedentemente descritto. L'interrelazione tra CRM operativo e CRM analitico è costante ed essenziale al supporto delle decisioni strategiche aziendali e all'analisi del comportamento di acquisto di gruppi del cliente nel tempo: il CRM analitico ha il compito di estrarre e analizzare i dati provenienti dal CRM operativo (che immagazzina le "voci del cliente") tramite il supporto di strumenti analitici di *Business Intelligence* quali *query*, *reporting*, OLAP (OnLine Analytical Processing) e *data mining*; in sintesi, il CRM analitico completa l'attività del CRM operativo, permettendo di trarre dai dati operativi un'utile conoscenza del cliente.



Figura 9 - Il legame simbiotico tra CRM analitico e CRM operativo (Fonte: Mercurio Misura)

Attraverso il *data warehouse* (archivio che si occupa dell'estrazione, trasformazione e immagazzinamento dei dati del cliente contenuti nel database operativo) e i suoi sottoinsiemi logici (i *data mart*), il CRM analitico può attingere a dati integrati ed omogenei provenienti da diverse funzioni aziendali. L'analisi dei dati può basarsi su una semplice interrogazione del *data warehouse* (ad esempio l'estrazione di un sottoinsieme di clienti con determinate caratteristiche) oppure tramite l'utilizzo di strumenti che hanno capacità di individuare correlazioni e tendenze all'interno di una classe di dati (il *data mining*). I *data warehouse* consentono all'impresa di immagazzinare, validare, integrare e storicizzare l'enorme quantità di dati generata dalle interazioni con propri clienti, in modo da creare un archivio in cui il profilo del cliente emerga con immediatezza e al massimo livello di dettaglio.

I sistemi di analisi avanzata, complementari al *data warehouse*, sono basati sulle tecnologie OLAP e *data mining* ed estraggono dai *data warehouse* le

informazioni necessarie ad alimentare i processi decisionali aziendali: essi sono in grado di generare segmentazioni comportamentali dei clienti, creare modelli anche predittivi del loro comportamento di acquisto, individuare i fattori che ne condizionano la fedeltà e prevederne il comportamento futuro. In particolare, i dati vengono trasformati in informazioni (prettamente di tipo statistico) tramite la tecnologia OLAP, che consente la verifica di ipotesi emergenti dall'analisi dei dati come le probabili cause di un certo fenomeno: tuttavia, pur essendo strumenti rapidi, non spiegano il perché di un determinato fenomeno. A questo sono orientati i più evoluti strumenti di *data mining*, che consentono di comprendere i fenomeni proiettando i dati passati su un arco temporale futuro, in modo tale da prevedere le esigenze dei clienti; essi sono strumenti in grado di trasformare dati grezzi in informazioni di valore per rispondere a domande strategiche quali, ad esempio, la definizione del comportamento dei propri clienti, l'identificazione di quelli più profittevoli e i clienti fidelizzabili.

I dati empirici segnalano il dato per cui le aziende consolidate tendono a sfruttare i sistemi di *Business Intelligence* principalmente per la segmentazione dei clienti, mentre le aziende emergenti usano il CRM analitico per indirizzare le iniziative di marketing e il processo di creazione del valore per i clienti.

Tutte le considerazioni analizzate in questo paragrafo sono da focalizzare qualora si voglia implementare un sistema CRM da principio: la parte analitica della piattaforma CRM è anche quella più economicamente onerosa da implementare (soprattutto per quanto riguarda il *data warehouse*) ma è tuttavia necessaria per permettere un'analisi fluida ed efficace dei dati a disposizione in modo da trasformare questi ultimi in informazioni utili per i processi decisionali dell'azienda. È tuttavia errato considerare il CRM esclusivamente come un'applicazione finalizzata ad immagazzinare, integrare e verificare i dati del cliente: esso è infatti anche uno strumento a

supporto dei processi di marketing utilizzato per sviluppare nuovi prodotti da immettere sul mercato.

1.4.4 CRM collaborativo

Il CRM collaborativo è costituito dagli strumenti comunicativi (compresi dispositivi mobili e social network) per gestire la comunicazione tra azienda da un lato e clienti e fornitori dall'altro.

Esso si interfaccia al CRM operativo e a quello analitico al fine di generare offerte personalizzate per ciascun segmento di clientela. Oltre gli strumenti comunicativi più comuni (e-mail, call center, sms, sito aziendale), esso si serve anche di protocolli di comunicazione come Electronic Data Interchanges (EDI) ⁹, di portali e-business e web forum che facilitano la comunicazione delle aziende nei confronti dei loro clienti.

Al CRM collaborativo si collega un insieme complesso di strategie che permettono di fortificare le relazioni con i propri partner aziendali tramite il raggiungimento di un'elevata *customer experience*: il CRM collaborativo deve garantire una comunicazione con il cliente su un livello multi-canale, ovvero utilizzando quanti più canali comunicativi possibili in modo da utilizzare nelle comunicazioni dirette la soluzione preferita dal cliente. Inoltre, il modo in cui l'azienda fornitrice si interfaccia verso il cliente è importante a livello psicologico nella formazione di un'idea di massima nei confronti dell'azienda e sulle capacità della stessa di soddisfare le aspettative dei propri clienti.

⁹ Scambi di dati attraverso canale preferenziale tra due sistemi informativi.

1.4.5 Soluzioni infrastrutturali

Nella fase di scelta dell'architettura adatta all'implementazione di un software CRM è necessario scegliere il modello adatto all'azienda per la gestione e l'immagazzinamento dei dati. Per prima cosa, è opportuno precisare che l'applicazione è realizzata a partire da un codice sorgente, che può essere "chiuso" (non consente modifiche) oppure "aperto" (*open source*, il codice sorgente è pubblico e sono consentite modifiche ed estensioni da parte di programmatori indipendenti). I modelli tra cui è possibile scegliere sono sostanzialmente due: la prima soluzione prevede la fruizione del software per mezzo dell'infrastruttura server situata in azienda, accessibile tramite computer collegati tra loro da una rete locale: il software e i dati correlati ad esso vengono tutti gestiti da server, connessioni e punti di accesso gestiti dall'azienda. Questa soluzione infrastrutturale era piuttosto comune nelle prime fasi di sviluppo della tecnologia CRM, tuttavia è ora utilizzata in misura prevalente solo qualora il cliente sia già in possesso di un server aziendale. Infatti, lo svantaggio di questa soluzione è la mancanza di sicurezza: i server aziendali possono essere soggetti a furti, intemperie, guasti e devono essere periodicamente sottoposti a manutenzione. Inoltre, i costi iniziali sono consistentemente elevati, perché l'azienda deve dotarsi di tutta la strumentazione hardware necessaria per l'area IT e infine, deve sostenere elevati costi di manutenzione per *back-up*¹⁰ e aggiornamenti di sicurezza dei server.

La seconda soluzione infrastrutturale prevede di servirsi del CRM da un *data center* remoto, tramite l'utilizzo di tecnologia *cloud-computing* (la fruizione, il trasferimento e l'immagazzinamento di dati avviene su Internet a partire da

¹⁰ Replicazione periodica di parte o totalità dei dati sensibili su altri dispositivi.

una serie di strutture e risorse preesistenti gestite da un *provider*¹¹), con conseguente flessibilità, facilità d'implementazione e di utilizzo, ma soprattutto a costi contenuti grazie alla totale assenza di responsabilità dell'azienda sul monitoraggio, sugli aggiornamenti e sulla manutenzione delle dotazioni hardware. In questa soluzione è il fornitore stesso a mantenere l'infrastruttura necessaria a gestire e a distribuire i servizi in base alla richiesta, tramite pagamento di un canone (in genere mensile o su base annuale) o, più raramente, in base al consumo. Inoltre l'acquirente di un software fruibile su *cloud* può contare su certezza di costo (non ci sono costi variabili relativi al server, come per esempio l'energia elettrica per il funzionamento costante del server aziendale) e su disponibilità del software CRM in qualunque parte del mondo dotato di accessibilità ad Internet; un risparmio sui costi si ha anche grazie al fatto che non è più necessario l'acquisto di un server o la dotazione di una licenza di utilizzo del software: il risparmio economico può essere indirizzato su altri investimenti.

Recentemente vi è una diffusa propensione verso le soluzioni su *cloud* sia per necessità più complesse e specialistiche, sia nel caso di necessità più basilari riguardanti eterogeneamente le PMI e le grandi imprese. Analizzando i dati (Taylor, 18-12-2017) dei sottostanti grafici a torta, essi mostrano come la tendenza si sia invertita a livello globale rispetto alla situazione fotografata durante l'avvento dei primi sistemi CRM di nuova concezione; questo mette in risalto il crescente interesse attuale verso l'erogazione del servizio tramite *cloud*, visibile in Figura 10.

¹¹ Azienda di servizi che dispone di computer costantemente connessi ad Internet tramite linee speciali e tramite cui gli utenti possono collegarsi per mezzo di un *browser*.

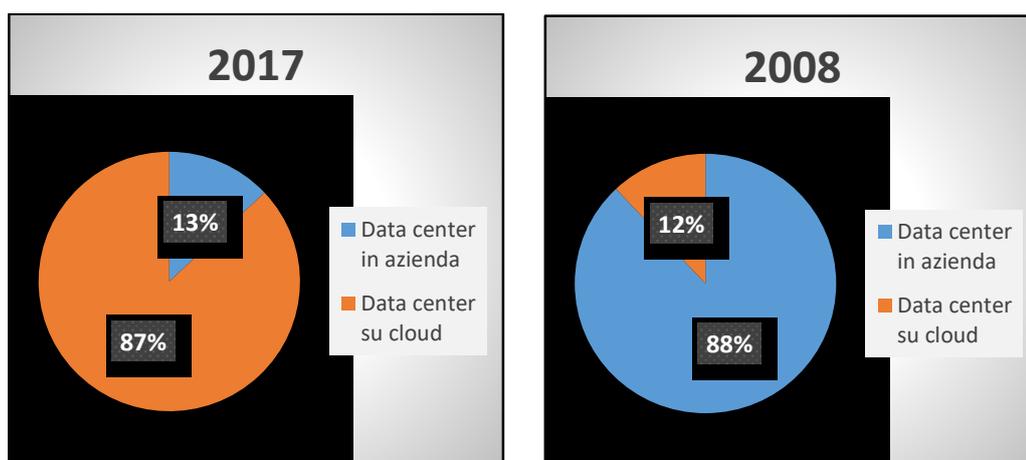


Figura 10 - Il cambiamento nelle scelte di implementazione tra 2008 e 2017 (Fonte: Taylor, CRM Statistics)

La soluzione su *cloud* risulta ideale per le esigenze delle PMI (che solitamente non necessitano di integrazioni complesse tra *back office* e CRM, oppure non hanno sviluppato un sistema IT articolato); ma non è inconsueto che anche le grandi aziende si dotino di sistema CRM fruibile su *cloud*, per esempio qualora volessero sviluppare solo una particolare funzione aziendale oppure abbiano necessità di integrazione tra le applicazioni di supporto al CRM con le altre *utility*¹² già presenti nel sistema). La Tabella 2 riassume con chiarezza i vantaggi e gli svantaggi delle due soluzioni precedentemente esposte, fornendo un immediato metodo di confronto tra le due tipologie di implementazione.

¹² “È un programma, per lo più facente parte del software di base di un elaboratore, che compie con rapidità operazioni di uso frequente in sostegno all’uso di altri programmi e applicazioni” (Fonte: Dizionario Treccani).

Tabella 2 - Le differenze tra soluzione infrastrutturale tradizionale e su cloud

Differenze	Fruizione tramite cloud	Data center aziendale
Aspetti economici	Costo iniziale nullo	Costo iniziale elevato, ma ammortizzabile nel tempo
Flessibilità investimento	Si può facilmente aumentare o diminuire la capacità di utenza al variare delle esigenze del business	Si può aumentare o diminuire la capacità di utenza al variare delle esigenze del business
Titolarità della licenza	No	Si
Velocità di implementazione	Rapida	Media
Integrazione con i sistemi aziendali (ERP, etc.)	Buona	Ottima
IT	Il fornitore gestisce la struttura IT, il back-up dei dati e la sicurezza degli stessi	È necessaria una struttura IT interna

CAPITOLO 2

2 Social CRM e prospettive future

L'evoluzione naturale del CRM si estende sull'ambiente Internet tramite le tecnologie su *cloud* e va di pari passo con lo sviluppo, ormai inarrestabile, dei Social Network. Questo connubio ha dato vita ad una nuova denominazione: SCRM (Social Customer Relationship Management) o CRM 2.0, concetti che stanno gradualmente soppiantando l'ormai obsoleto concetto tradizionale di CRM. Se prima le possibilità di sviluppo erano da indagare nell'ambiente interno all'azienda, ora si guarda all'esterno, dove il cliente possiede maggiore autonomia, criticità, nonché maggior potere di condivisione dei propri feedback e comparazione del prodotto rispetto al passato. Questo potere è supportato dai dati: nel 2011 il 12% dei consumatori statunitensi (circa 37 milioni di persone) conferma di consultarsi sui social media prima di effettuare un acquisto¹³, ma il dato è esponenzialmente in crescita negli anni successivi. Ciò implica una maggior potere di informazione del cliente: l'azienda deve quindi imparare a comprendere quali siano i giudizi sul *brand*, interagire con i potenziali clienti, misurare il grado di efficacia degli investimenti sui *social network* tramite il ROI e, infine, adattare il business a questi giudizi. Alla base di questa nuova visione c'è un cambiamento radicale nel modo in cui il cliente si approccia al fornitore: se fino a pochi anni fa concetti come *self-service* e assistenza in tempo reale erano caratteristiche chiave per aumentare la *customer experience*, oggi le stesse sono diventate necessità base per far fronte ad un cliente che vuole, sempre di più, sperimentare di persona, essere informato e aggiornato in

¹³ Knowledge Networks – CNR study, “The Faces of Social Media”, 2011

tempo reale sui prodotti e servizi; infine, il cliente ha la necessità di essere supportato durante tutto il processo post vendita: l'utilizzo di più canali comunicativi e l'uso dei social come interfaccia verso l'utente, sono la dimostrazione di un'evoluzione continua della *customer service* nel corso degli ultimi decenni, schematizzata in Figura 11.

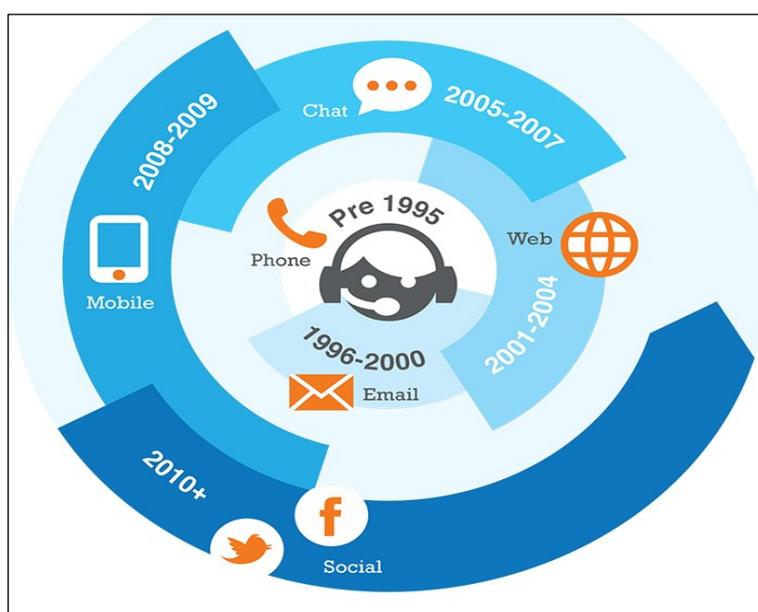


Figura 11 - Lo sviluppo della customer care dal '90 ai giorni nostri (Fonte: www.awhy.it)

Le soluzioni mobili sono oggi diffusissime in accordo con la necessità del cliente di avere tutto “a portata di smartphone”. Paul Greenberg, uno dei massimi esperti di CRM, ha descritto chiaramente il nuovo fenomeno:

“Social CRM è una filosofia ed una strategia di business, supportata da una piattaforma tecnologica, regole di business, processi e caratteristiche sociali, designati per coinvolgere i clienti in una conversazione collaborativa, in modo da fornire un reciproco vantaggio in un ambiente

d'affari fidato e trasparente. È la risposta dell'azienda al fatto che è il cliente a detenere il controllo della conversazione”¹⁴

La risposta delle aziende a questa evoluzione è mirata, prima di tutto, a innovare il centro di assistenza e il sito web in modo da venire in contro a queste nuove necessità: sistemi di ricerca tramite VoIP (Voice over Internet Protocol) e sistemi FAQ, facente parti della cosiddetta *knowledge management* sono sempre più diffusi, in genere coadiuvati da un nuovo dipartimento incaricato di gestire il *brand* aziendale tramite Internet e ricevere quanti più feedback possibili dai clienti.

2.1 Dal CRM tradizionale al Social CRM

Un numero sempre crescente di aziende nel 2017 ha intrapreso iniziative di business basate su relazioni verso i clienti tramite piattaforme di Social Network, come Facebook, dimostrando la volontà di un'evoluzione culturale. Ma il processo di innovazione può presentare delle difficoltà, soprattutto dovute all'incompatibilità degli standard adottati e dalle versioni obsolete o incompatibili nei CRM tradizionali; lo sforzo è tuttavia incoraggiato dalla possibilità di migliorare l'interazione tra tutti gli *stakeholders* dell'azienda. Il SCRM opera su tre settori, come del resto anche il CRM: vendite, servizi e marketing assumono tutte connotazione social, accompagnate da nuove attività aziendali come l'*open innovation*¹⁵ e i *customer insights*¹⁶.

¹⁴ La citazione è tratta dal documento su www.cloudsolution.org.

¹⁵ “L'Open Innovation è un paradigma che afferma che le imprese possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche” (Henry Chesbrough, economista e scrittore statunitense, 2006).

¹⁶ “Una tipologia di comprensione, per nulla ovvia, che va a fondo nella conoscenza dei tuoi clienti, che, se attuata, ha il potenziale per cambiare il loro comportamento traendone un vantaggio reciproco” (Fonte: www.customerinsightleader.com).

Un SCRM ben implementato trasmette numerosi vantaggi all'impresa che lo adotta: permette di condividere più facilmente idee innovative tramite il sito web, aumenta la pubblicità indiretta facendo leva su un più elevato traffico web e, infine, cattura *feedback* involontari del cliente. Inoltre, lo sviluppo di SCRM ha l'importante ruolo di allineare tutte le funzioni aziendali (marketing, vendite e *customer service*) all'uso dei dati in maniera inequivocabilmente più efficace rispetto al CRM tradizionale.

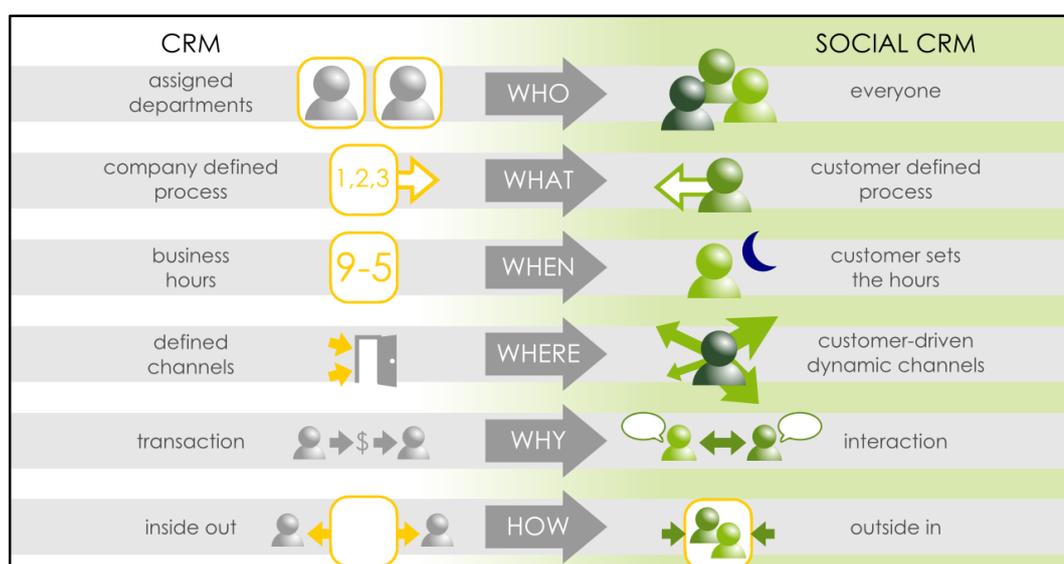


Figura 12 - Evoluzione da CRM a SCRM (Fonte: Chess Media Group)

2.2 CRM & intelligenza artificiale

“...l'intelligenza artificiale, in particolare i chatbot, inizieranno a rimpiazzare le situazioni attuali in cui i consumatori necessitano di tecnologie antiquate come i telefoni, i menù o l'inserimento dati.”¹⁷

“I chatbot saranno capaci di conoscere le tue preferenze, imparando da te interattivamente.”¹⁸

¹⁷ David Nelson, fondatore di Motion.ai, sito di creazione chatbot.

¹⁸ Peter Voss, fondatore di AGI Innovations.

Il maggior potere nelle mani del cliente ha reso più difficile e più costoso attrarre verso di sé nuovi clienti poiché l'ambiente è sostanzialmente più dinamico rispetto a qualche decennio fa, anche grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie nell'ambito di un nuovo modo di concepire l'industria: l'avvento congiunto e recente di dispositivi *smartphone*, la grande mole di dati da gestire, le tecnologie *cloud* e la crescente diffusione di Internet con connessione "a banda larga" hanno rivoluzionato il modo di acquisire e gestire i dati, con numerose implicazioni anche di carattere etico e sociale.

L'utilizzo delle *chatbot*, applicazioni software di messaggistica istantanea in grado di condurre da soli una conversazione tramite messaggi scritti o audio, può aiutare la fase operativa di un sistema CRM, in particolare come interazione di prima linea nella fase di supporto degli utenti su applicazioni o siti Internet, fornendo ad essi importanti informazioni sullo stato di servizio e rispondendo alle domande più frequenti.

L'uso delle *chatbot* unito ad un corretto utilizzo di un sistema CRM permette di riconoscere il cliente e consultare la lista delle sue varie attività nel tempo (ordini passati, ordini in corso, stato di avanzamento di un ordine, informazioni sui prezzi di altri servizi erogabili, etc), in modo tale da fornire risposte in grado di garantire soluzione di continuità con il proprio cliente.

Oltre alle immediate implicazioni di conoscenza più approfondita del cliente e all'aumento della produttività dei servizi di interfaccia tramite servizio 24/24h, i *chatbot* forniscono parecchi vantaggi in parallelo all'implementazione di un efficiente sistema CRM aziendale:

- **Miglioramento dell'esperienza di acquisto:** essendo in grado di simulare una conversazione "umana", essi sono capaci di creare un senso di familiarità e coinvolgimento nell'attività di assistenza;
- **Interazione in contemporanea con molti utenti:** che permettono di evitare inutili code di attesa;

- **Velocizzare i pagamenti online;**
- **Filtrare richieste:** i sistemi di intelligenza artificiale nella comunicazione riescono a selezionare e risolvere le richieste più semplici e ad inviare ad operatori fisici le richieste più complesse, che richiedono l'intervento umano;
- **Snellimento dell'area vendite e assistenza:** secondo uno studio condotto da McKinsey&Co., società internazionale di consulenza, i *chatbot* consentirebbero un evidente risparmio sui costi del lavoro, dovuto ad un limitato uso di personale per assistenza e ad un uso più efficace delle applicazioni e dei servizi di *contact center*;
- **Profilazione cliente più accurata:** i dati del cliente sono raccolti più facilmente e questo supporta la creazione di banche dati tramite le quali è possibile suddividere l'utenza in gruppi di comportamento per studi finalizzati al marketing.

Proprio grazie ai benefici appena elencati, nel 2017 quasi la totalità di offerte di software CRM evidenziano la possibilità di un utilizzo tramite AI (Artificial Intelligence): una ricerca del 2016¹⁹, mette in evidenza come, sebbene il meccanismo “tradizionale” di colloquio frontale tra agente e cliente sia ancora il canale privilegiato, circa l'85% dei consumatori ha dichiarato di essere favorevole all'uso dei *chatbot* come soluzione a risposte semplici; una preferenza dimezzata viene riscontrata per quanto concerne l'uso di telefoni, e-mail e altri canali comunicativi. In ultima istanza, un'altra sondaggio condotto da Oracle Corporation sottolinea come l'80% delle aziende sta già utilizzando o ha intenzione di utilizzare i *chatbot* nei meccanismi di interazione con il cliente, entro il 2020.

¹⁹ Condotta da My Clever Agency, agenzia internazionale di *social media*, fondata nel 2009 a Vancouver (Fonte: report “Social Media in 2016”).

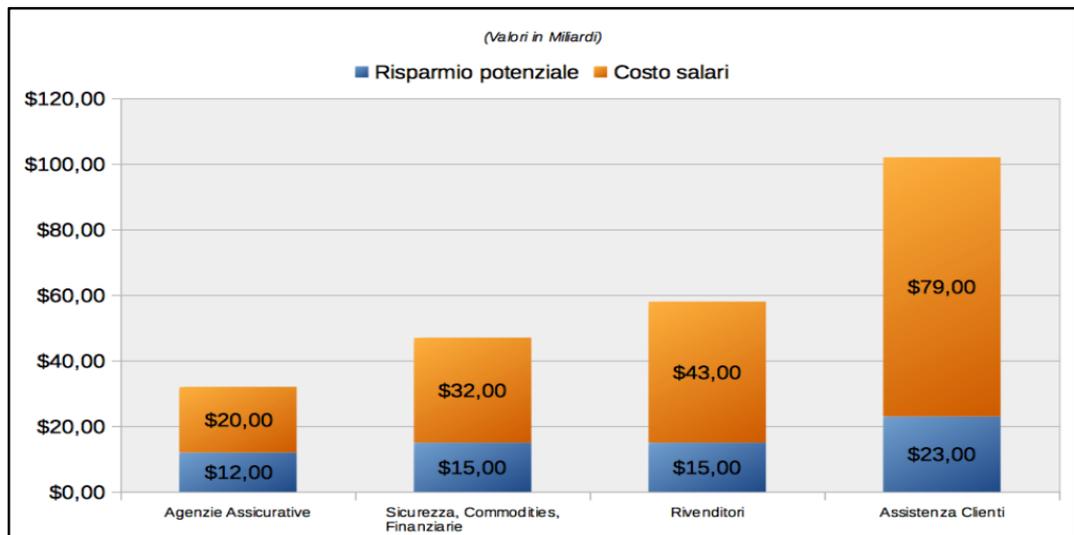


Figura 13 - Risparmio potenziale in Miliardi di Dollari con l'impiego di Chatbot (Fonte:McKinsey&Co)

Quello che però ha permesso la diffusione di questa tecnologia di supporto alla fase di assistenza al cliente, come mostrato in Figura 13, è il risparmio potenziale sul costo dei salari riflesso su varie aree di business: le tecnologie *chatbot* apportano in misura maggiore vantaggi nelle agenzie assicurative, nelle aziende di estrazione materie prime, nelle imprese di rivendita all'ingrosso, ma in misura nettamente maggiore i *chatbot* sono impiegati nella fase post vendita delle aziende.

Tuttavia, numerose migliorie devono essere ancora fatte sulle capacità dei *chatbot* di apprendere dalle precedenti conversazioni e sulla capacità di capire la domanda che gli è stata posta (tramite un dizionario interno che funziona tramite "concetti utente"), fornendo infine una risposta più attinente a ciò che il cliente richiede. Questa soluzione, tuttavia, non è ancora applicabile a transazioni in ambiente B2B, nel quale la soluzione *face to face* o telefonica è indubbiamente quella più efficace; inoltre, questa tecnologia è ancora sostanzialmente limitata ad un utilizzo da parte delle grandi imprese

e non ha riscontrato molto successo nelle PMI per la quale non vi è la necessità di interagire con un gran numero di clienti contemporaneamente.

2.3 I prossimi sviluppi

Nell'immediato futuro, il business e in particolare i software CRM, dovranno confrontarsi con l'utilizzo sempre più frequente di strumentazioni *big data* (con il termine si identificano sia la grande mole di dati da analizzare, sia gli strumenti per analizzarla); questo è un problema cruciale, non solamente per il volume di dati sensibili, ma anche per la loro varietà: circa il 90% dei dati sono di tipo non strutturato (cioè non sono contenuti in un database e, quindi, non sono immediatamente fruibili), ovvero in formato e-mail, PDF, audio, immagini, etc (T. Kambies, 2017); inoltre, il 23% dei dati delle aziende sono inaccurati, incompleti o non aggiornati ²⁰ come mostrato in Figura 14. L'intensità di utilizzo di grandi quantità di dati dipende decisamente dal settore: il settore più interessato al mercato dei software di analisi di grandi quantità di dati sono le banche al 29%, seguite dal settore manifatturiero al 22%, telecomunicazioni (14%) e, infine, Pubblica Amministrazione e sanità (8%). Il settore attualmente vale 1,1 Miliardi di Euro, con una crescita del 22% nel 2017 rispetto all'anno precedente e la tendenza è tuttora in crescita²¹. Alcuni strumenti analitici intelligenti, integrati nel sistema CRM stesso, permettono di includere report analitici tramite *dashboarding*, ovvero tramite un software che permette di visualizzare in modo sintetico le prestazioni aziendali più importanti, monitorando nel tempo dei semplici indicatori di prestazione (KPI, Key Performance Indicator).

²⁰ Experian QAS paper, Wall Street Journal, 2016 e "The Big Unstructured data problem" (J. Rizkallah)

²¹ Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence della School Management del Politecnico di Milano. Il mercato in questione ha registrato una crescita del 15% nel 2016 e del 22% fino a Novembre 2017.

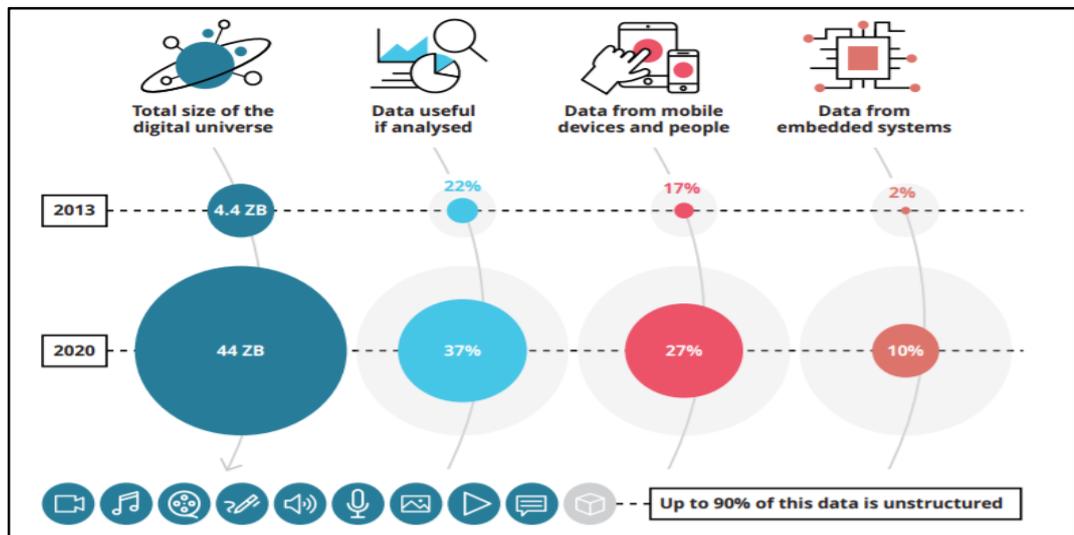


Figura 14 - Come cambia il volume di dati, in rapporto alle diverse fonti (Fonte: Deloitte, University Press)

Le applicazioni CRM su dispositivi mobili (smartphone, tablet) sono sempre più indispensabili per le imprese (e in particolare per le PMI operanti in B2B) poichè permettono al *team* di vendita di immagazzinare i dati del cliente, che potranno poi essere consultati e gestiti direttamente su *cloud* tramite il sistema ERP, in grado quest'ultimo anche di aprire o chiudere nuovi ordini; questo permette di essere aggiornati in tempo reale sui dati riguardanti la cronologia delle transazioni, i contratti e il fatturato su uno specifico cliente in qualsiasi momento, senza dover attendere per usufruire di un PC.

Un CRM multicanale e compatibile con tutti i dispositivi di comunicazione più comuni è destinato ad affermarsi con il tempo: l'uso di una vasta gamma di canali per interfacciarsi con l'utente permette di soddisfarne le preferenze comunicative. È essenziale, inoltre, che il software CRM sia compatibile con tutti i dispositivi che il cliente usa quotidianamente, per permettere una fruizione quanto più flessibile possibile dei dati strategici per l'azienda.

Come recentemente discusso in alcune conferenze a tema CRM, è sicuramente il fenomeno dell'IoT (Internet Of Things) ad aprire a nuove

opportunità nel prossimo futuro per lo sviluppo delle imprese, prima di tutto tramite il potenziamento degli strumenti analitici, e in seconda istanza rendendo interoperabili CRM e nuove tecnologie. L'IoT permette, infatti, di installare dispositivi interconnessi su un'ampia gamma di prodotti, consentendo l'accesso a dati in tempo reale sull'uso di tali prodotti da usare per strategie di *cross selling* o *up selling*. L'IoT offre inoltre l'opportunità di individuare (e talvolta anche di risolvere) più facilmente eventuali problemi o malfunzionamenti nei prodotti, permettendo di intervenire tempestivamente e riducendo enormemente i costi di manutenzione o supporto, sia per l'azienda sia per il cliente.

Un recente studio condotto da Salesforce ed esposto in Italia durante la conferenza Salesforce Essentials Milano 2017²², apre le porte ad un prossimo utilizzo dell'IoT per immagazzinare dati dal cliente, accedendo alle posizioni e ai feedback dei clienti in tempo reale. Questo, tuttavia, apre complesse problematiche di tipo etico: è infatti da discutere dove si debba fermare l'acquisizione dei dati del cliente per non avere implicazioni a livello giuridico e non violare la *privacy* del cliente stesso.

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

- **Offerte *Customer Adaptive*:** gli acquisti vengono storicizzati all'interno del CRM e i prezzi sono contemporaneamente ridefiniti in base al comportamento del consumatore rilevato;
- **Pubblicità perfettamente mirate:** le preferenze di acquisto dei clienti, registrati dai dispositivi e successivamente immagazzinate nel CRM sono utilizzate dal settore marketing per personalizzare i

²² Slide fornite da organizzatori evento "CRM Day 2017", svoltosi il 12/10/2017 presso Milano.

contenuti dei messaggi pubblicitari, in modo da renderli perfettamente aderenti al singolo cliente;

- **Servizio Clienti previsionale:** le aziende garantiscono un servizio che sia in grado di “anticipare” le richieste del cliente, tramite sistema di tracciamento dei dispositivi su CRM.

La mole immensa di dati a disposizione viene trasformata in informazioni utili e usufruibili tramite piattaforme di *Business Intelligence*, insieme di processi aziendali che permettono di elaborare informazioni strategiche. L'utilizzo sempre più comune della BI unito ad un più importante uso da parte delle aziende dei *social network* per migliorare il proprio marchio è in procinto di contribuire, nei prossimi anni, all'affermazione del cosiddetto *marketing content*, fenomeno in crescita che consiste nel creare contenuti sui social e sul sito Internet dell'azienda che permettono di attrarre e intrattenere maggiormente i clienti, erigendoli a promotori spontanei del *brand*.

CAPITOLO 3

3 L'analisi di mercato

Un mercato è il luogo dove domanda e offerta si incontrano per effettuare, rispettivamente, acquisti o vendita di prodotti e servizi. L'analisi di mercato è un metodo utile per riconoscere, tramite studio sistematico e oggettivo delle informazioni rilevanti, le opportunità sul mercato e per permettere all'azienda una reazione adeguata e tempestiva: il risultato è il soddisfacimento dei bisogni conoscitivi di un'azienda riguardo ai comportamenti dei clienti e all'eventuale modifica di questi nel tempo, che permette di mirare gli sforzi e gli investimenti nella giusta direzione al fine di penetrare un nuovo mercato o di riposizionarsi adeguatamente; anche se è un metodo che richiede competenze analitiche ed ingenti costi, l'analisi di mercato è uno strumento da adottare in maniera sistematica e continuativa poiché il mercato è una realtà dinamica.

Prima di analizzare il comportamento dei clienti, è necessario considerare il corretto posizionamento dell'impresa all'interno del mercato, previa suddivisione dei propri clienti in categorie: la segmentazione di mercato è uno strumento utile per tracciare e selezionare i segmenti di mercato più attrattivi e profittevoli. Al fine di segmentare efficacemente il mercato, per prima cosa si devono identificare le variabili più importanti per la segmentazione, ovvero tutte quelle variabili che permettono una maggior distinzione in termini di sostituibilità dei clienti (dal lato della domanda) e dei produttori (dal lato dell'offerta). Riguardo l'analisi presente in questo capitolo, lo studio è stato condotto tramite ricerca primaria (somministrazione diretta di questionario alle aziende); sono state selezionate prevalentemente imprese nell'area geografica comprendente il Piemonte e la

Lombardia in modo tale da effettuare un paragone sul campione riguardo la diffusione geografica dei sistemi CRM in due diverse regioni italiane.

Sono state selezionate prevalentemente aziende produttrici di beni o servizi, appartenenti a diversi settori merceologici (quali agricoltura, alimentazione, industrie farmaceutiche e tessili, edilizia e produzione manifatturiera) questo perché le aziende produttrici sono considerate oggettivamente più inclini all'eventuale acquisto di un sistema CRM e quindi più rilevanti ai fini dell'analisi. La seconda variabile di selezione è la dimensione: sono state scelte prevalentemente PMI indipendentemente dalla tipologia di ragione sociale, ma vi è anche un numero rilevante di grandi imprese e un numero contenuto di *start up* innovative (questo perché si è ritenuto a priori che le *start up* siano prevalentemente aziende con poco budget e connaturatamente poco inclini a dotarsi di un sistema CRM nella fase iniziale del proprio business). È stato inoltre ritenuto opportuno variare eterogeneamente la scelta dei potenziali clienti a cui somministrare il questionario per permettere di avere un'analisi maggiormente diversificata, in modo tale da non trascurare informazioni riguardanti il mercato. Dopo aver scelto le variabili significative, è stato necessario individuare e successivamente combinare le variabili che sono risultate strettamente correlate ed effettuare una suddivisione in categorie discrete, che permettono di individuare i consumatori per i quali si è riscontrato un comportamento omogeneo rispetto ad alcuni aspetti significativi.

Per quanto riguarda invece l'analisi del mercato CRM in Italia a confronto con il resto del mondo e con particolare attenzione allo sviluppo nelle PMI, lo studio è stato condotto tramite ricerca secondaria attraverso l'uso di Internet, la consultazione di report e osservatori pubblicati negli ultimi anni, nonché tramite lettura di blog di esperti sulla tematica CRM.

3.1 La situazione del mercato CRM in Italia

Le informazioni presenti nel paragrafo sono frutto dell'analisi di mercato effettuata dall'Osservatorio sul CRM condotta da C-Direct Consulting a cui hanno partecipato circa 250 aziende italiane per 3 anni consecutivi, tramite somministrazione di interviste web. Lo scopo dell'analisi è quello di individuare il grado di maturità delle aziende italiane dal punto di vista strategico, operativo e tecnologico sull'uso del sistema CRM. La maggior parte delle imprese che hanno partecipato all'analisi dal 2015 al 2017 provengono dal Nord Italia, appartengono per lo più all'ambito ICT e Telecomunicazioni, manifatturiero e assicurativo e operano per la maggior parte in ambiente B2B (oltre il 60%, a conferma di come il commercio interaziendale sia l'ambito dove il concetto di CRM è più utilizzato e ha raggiunto una maggior maturità).

3.1.1 L'uso del CRM

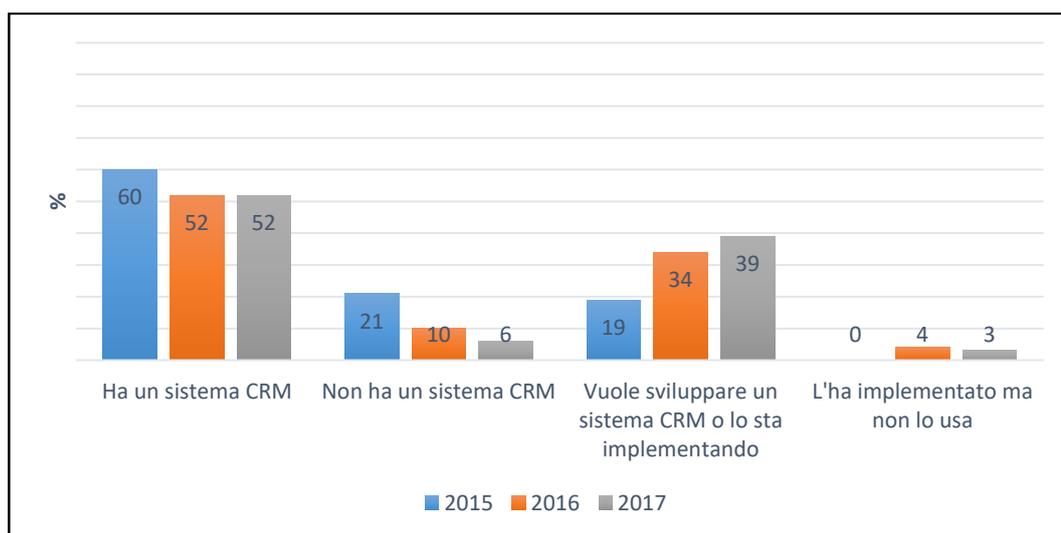


Figura 15 – Tendenza alla diffusione del CRM dal 2015 al 2017

Dalla Figura 15 è evidente un andamento migliorativo nei tre anni presi in esame che sottolinea, inoltre, un sostanziale aumento di interesse strategico sull'argomento: il dato maggiormente significativo è che nel 2017 solo il 6% dichiara di non avere un sistema CRM e di non volerlo sviluppare a breve, al fronte del 21% registrato solamente due anni prima; tuttavia è significativo il fatto che sia rimasto sostanzialmente invariato il numero delle imprese che si sono dotate tra il 2016 e il 2017 di un sistema CRM, con un aumento consistente delle imprese che dichiarano di volerlo sviluppare (14% nell'ultima rilevazione del 2017) o di essere già in fase di implementazione (25% nel 2017, rispetto al 17% del 2016).

Nel 2015, insito nel dato del 40% che comunica di non avere un sistema CRM, circa il 19% dichiara di volerlo sviluppare in futuro: sono prevalentemente PMI con fatturato inferiore al milione di euro, dal quale si può evincere già a partire dal 2015 un sostanziale aumento di consapevolezza delle PMI sulle potenzialità del software CRM.

Nel 2016 emerge chiaramente che, se consideriamo in aggregato le aziende che hanno un CRM, coloro che lo stanno implementando e coloro che se ne sono dotate ma non lo utilizzano, vi è un incremento del 13% (dal 60% del 2015 al 73% del 2016). I dati di utilizzo del software CRM vengono pressappoco confermati dai risultati riferiti all'anno 2017: vi è un incremento dell'8% tra coloro che lo stanno implementando e una consistente diminuzione della percentuale delle aziende italiane che non hanno e non intendono sviluppare un sistema CRM (addirittura una riduzione di 15 punti percentuali rispetto al dato del 2015). Il dato decrescente riguardo coloro che non hanno un sistema CRM non implica necessariamente una saturazione del mercato: l'eterogeneità e la dimensione relativamente ridotta del campione di dati non forniscono informazioni esaustive sulla saturazione del mercato in Italia.

Tuttavia, dall'analisi emerge anche l'intrinseca confusione e farraginosità nello sviluppo del CRM nelle imprese italiane: significativo il dato per cui circa il 4% nell'arco temporale 2016-2017 (non sono pervenute informazioni riguardo l'anno 2015 nello studio preso in analisi) ha sviluppato un sistema CRM ma non lo utilizza.

Riassumendo, i dati confermano un andamento positivo negli ultimi tre anni riguardo l'interessamento delle aziende nei confronti della tematica CRM e soprattutto riguardo l'interesse esponenziale delle PMI rispetto agli anni precedenti.

3.1.2 Percezione strategica: un confronto tra il 2016 e il 2017

Prendendo in considerazione solo le aziende che hanno sviluppato un sistema CRM o che lo stanno implementando, il grafico sottostante fornisce un'indicazione su come sia variata tra il 2016 e il 2017 la percezione delle aziende riguardo l'importanza a livello strategico di questo sistema.

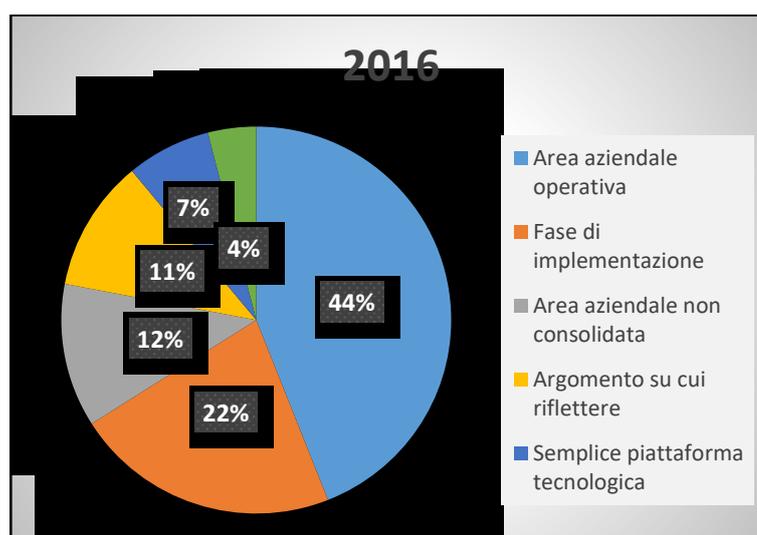


Figura 16 - Diagramma a torta sulla considerazione strategica CRM 2016

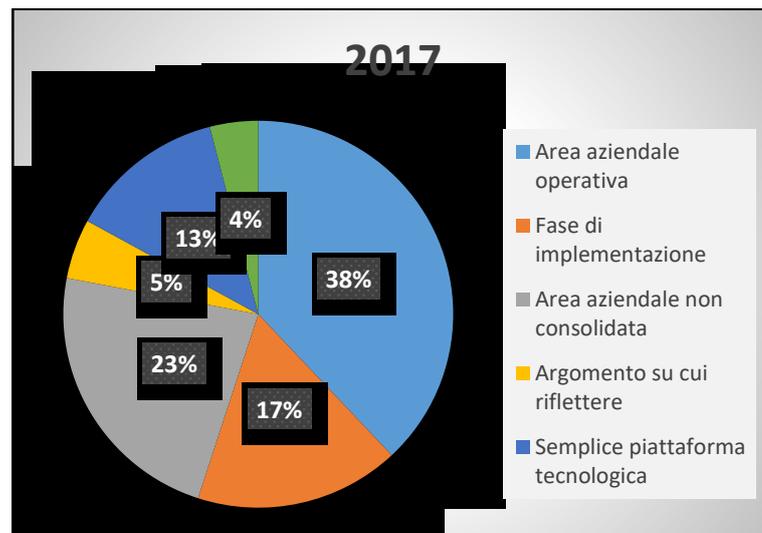


Figura 17 - Diagramma a torta sulla considerazione strategica CRM 2017

Nel 2016 solamente il 44% delle aziende utilizza in maniera fruttuosa il sistema CRM implementato, mentre il 12% dichiara di utilizzare il CRM senza una vera e propria interconnessione tra le diverse aree aziendali. Quest'ultimo dato, analizzato in senso critico, potrebbe essere dovuto alla struttura del campione preso in esame dall'Osservatorio: infatti, le PMI hanno oggettivamente una necessità minore rispetto alle grandi imprese di mettere in coesione le diverse aree aziendali, proprio grazie alla minor complessità nel business e nelle comunicazioni (sia inter-aziendali sia verso l'esterno).

Nel 2017 il dato risulta ulteriormente frammentato e poco confortante: si osserva un aumento di 11 punti percentuali di coloro che considerano il sistema CRM in maniera non ancora consolidata; tuttavia questo dato potrebbe essere interpretato in virtù del grande numero di aziende che nel 2016 hanno dichiarato di avere già un progetto di implementazione (22% nel 2016, 17% nel 2017) di un sistema CRM e che quindi, dopo un solo anno dall'implementazione dello stesso, non riesce ancora ad utilizzare tutte le potenzialità del sistema. Infine, dal confronto tra i dati del 2016 e del 2017, emerge un evidente decremento di coloro che considerano il CRM come un

importante argomento di discussione nell'ambiente aziendale, ma si registra anche un aumento di coloro che lo considerano come una delle tante piattaforme tecnologiche: il primo dato può essere interpretato come una maggior consapevolezza rispetto ai benefici apportabili in azienda da un sistema CRM ben implementato; il secondo dato potrebbe essere interpretato alla luce di un mancato sfruttamento di tutte le potenzialità strategiche e organizzative che un software CRM può mettere a disposizione dell'azienda. Il dato che emerge, in definitiva, non è confortante: la diminuzione di due punti percentuali delle aziende che considerano il CRM come un'area aziendale consolidata e operativa e, inoltre, un consistente calo in coloro che stanno implementando un CRM, suggeriscono una sostanziale incertezza nelle imprese italiane nei riguardi delle modalità di utilizzo del software CRM.

Riassumendo, tenendo conto di quanto detto nel paragrafo 3.1.1 sull'uso dei sistemi CRM in Italia, appare evidente una crescita a due velocità: da un lato le aziende sono evidentemente interessate in maniera esponenziale alla tecnologia CRM in sé, dall'altro emerge una sostanziale incertezza sull'uso e sulle potenzialità del software in aderenza con le proprie strategie aziendali.

3.1.3 Aree di gestione

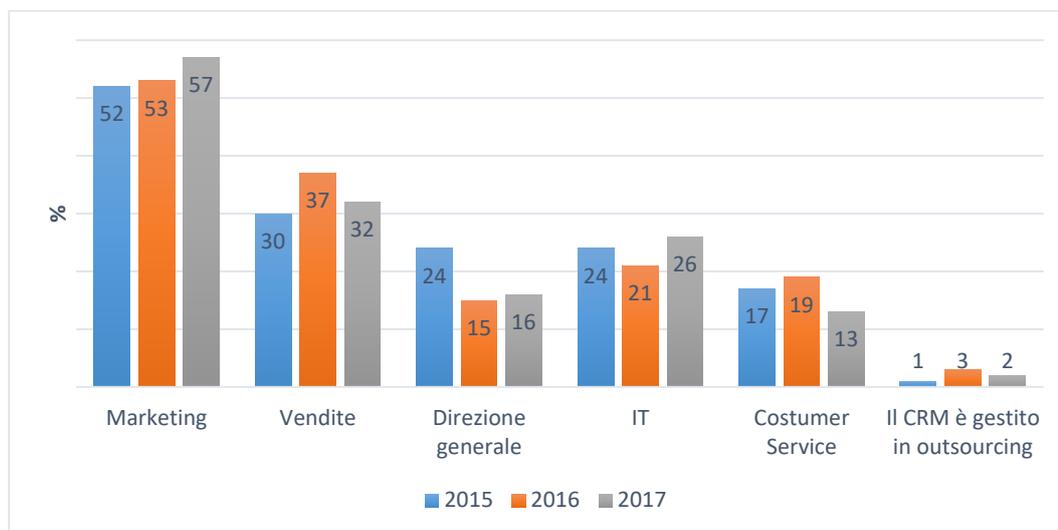


Figura 18 - Aree aziendali che si occupano della gestione del CRM

Tra le imprese che hanno consolidato²³ il CRM come area aziendale, emerge che nel 2015 la maggior parte delle aziende considerano il CRM come parte integrante della loro area marketing (52%) o della loro area vendite (30%) e lo lasciano gestire alle rispettive aree di competenza. In misura minore sono le aziende che affidano le responsabilità del loro sistema adibito alle relazioni con i clienti all'area direzionale dell'azienda: a tal proposito, sono le PMI a preferire questo approccio soprattutto per questioni logistiche e dimensionali; una minoranza di imprese invece esternalizza la gestione del proprio sistema CRM. Non vi sono consistenti differenze nell'attribuzione della responsabilità del CRM alle diverse aree aziendali tra il 2016 e il 2017, ma è importante sottolineare come nell'anno 2016 circa il 42% delle aziende rispondenti al questionario ha affermato che il CRM viene affidato in gestione a più aree aziendali; nell'anno 2017 emerge una parziale

²³ Con il termine "consolidato" in questo contesto si fa riferimento all'uso del CRM come parte integrante nei processi di business che riguardano l'azienda che lo ha implementato. Non si riferisce solamente alla frequenza di utilizzo, ma piuttosto ad una definizione precisa delle aree appartenenti all'impianto organizzativo aziendale che si occupano della gestione del sistema CRM.

propensione a traslare la responsabilità della gestione del CRM dalle aree di assistenza al cliente e dall'area commerciale verso l'area IT e l'area marketing.

3.1.4 Frequenza di utilizzo

Il risultato potrebbe apparire scontato: se ci si dota di un sistema CRM o addirittura lo si implementa *in-house* l'utilizzo dovrebbe essere alquanto frequente.

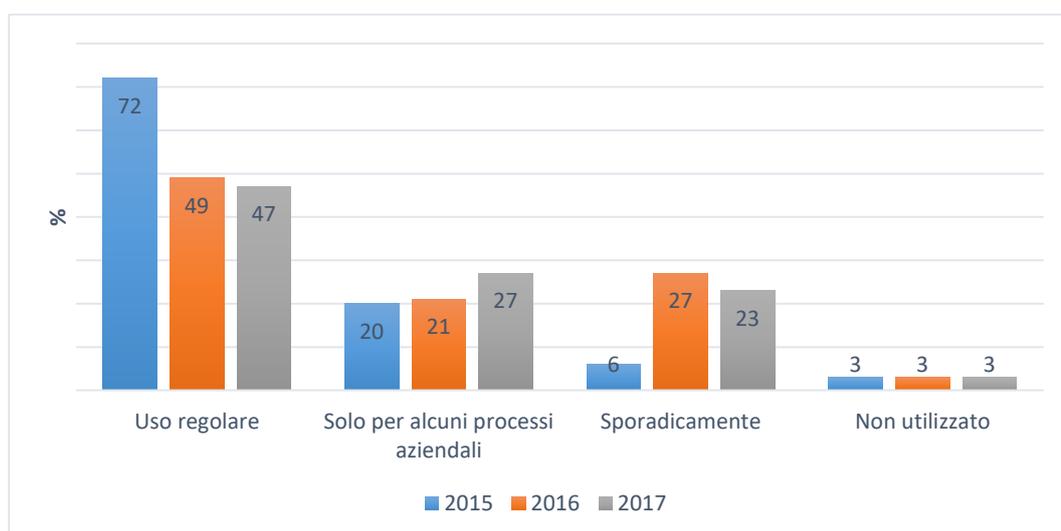


Figura 19 - Frequenza di utilizzo del CRM

Tuttavia, il dato che emerge dalla Figura 19 - Frequenza di utilizzo del CRM è che non tutte le aziende diffondono il CRM a tutti i processi come cultura aziendale, ma alcune lo implementano solo a supporto di determinate aree: chi lo usa sporadicamente è più incline a collocarlo su una o più funzioni aziendali negli anni successivi; una percentuale minoritaria dichiara di utilizzarlo raramente o di non utilizzarlo affatto, con evidente informazione di una non ottimale programmazione strategica. Quest'ultimo

dato è significativo alla luce del sondaggio condotto da Introhive, azienda canadese che si occupa di sviluppo di software CRM: l'88% delle aziende facente parti di Paesi occidentali dotate di un sistema CRM operativo dichiara di non inserire abitualmente informazioni complete all'interno del database CRM, principalmente a causa della difficoltà nella fase di inserimento e gestione dei dati immessi nel software; il 69% dichiara di non aggiornare i dati sistematicamente; il 63% possiede contatti duplicati e il 62% non registra abitualmente tutte le attività. Il sondaggio evidenzia, inoltre, come circa cinque ore e mezza in media a settimana vengono impiegate per immettere i dati nel CRM e circa tre di queste per registrare telefonate ed e-mail; le restanti due ore e mezza sono impiegate dalle aziende per integrare o correggere i dati a disposizione.

Si potrebbe evidentemente ovviare a parte di questi problemi investendo sulla formazione del personale all'uso del sistema CRM; inoltre, la qualità dei dati potrebbe essere migliorata tramite l'integrazione dei dati contenuti in *meeting*, e-mail o chiamate telefoniche direttamente captate dallo strumento di intelligenza artificiale facente parte del sistema CRM. Questi accorgimenti consentirebbero una rilevante influenza positiva sulla produttività, poiché si risparmierebbe un'ingente quantità di tempo nella fase di inserimento dei dati.

3.1.5 Ulteriori considerazioni

Tra le aziende che intendono sviluppare un sistema CRM, quelle che decidono di implementarlo da sé sono in rilevante crescita di quattro punti percentuali (dal 18% del 2016 al 22% del 2017, confrontandolo con il 17% del 2015), a dimostrazione del fatto che la soluzione *in-house*, che ha registrato un discreto successo principalmente negli Stati Uniti e in Canada,

sta sperimentando un certo gradimento anche in Italia. Tuttavia, la maggior parte delle imprese preferisce ancora servirsi di software di proprietà di altre aziende sviluppatrici: quelli più diffusi in Italia, da quanto emerge dai dati dell'Osservatorio, sono Sugar CRM, Salesforce e Microsoft Dynamics (anche se nel 2017 i dati di ascesa più importanti sono stati registrati dal CRM della Microsoft e della Oracle).

Per quanto riguarda la gestione dei dati, solamente il 50% circa dei partecipanti all'Osservatorio dichiara di archiviare i dati regolarmente, ma il dato positivo riguarda una certa tendenza crescente nell'archiviare i dati in un unico database piuttosto che su più sistemi, e nella maggior parte delle volte questo unico database è proprio avvalorato dalla presenza del CRM.

Le aziende partecipanti all'Osservatorio dichiarano di aver raggiunto nel concreto diversi risultati aziendali, riassunti in Figura 20 e divisi tra il 2016 e il 2017 (i dati sono tutti espressi in percentuale), dal quale emerge soprattutto una consapevolezza elevata da parte delle aziende nel miglioramento della gestione e della qualità dei propri dati, in una migliore conoscenza dei propri clienti e in una miglior relazione con essi, nonché in una maggior efficienza dei processi interni.

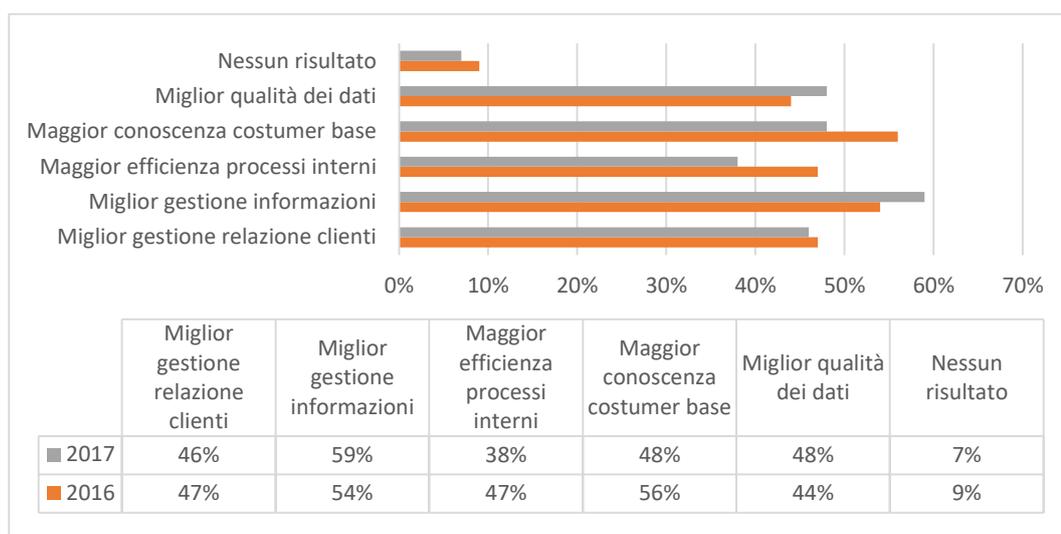


Figura 20 - I vantaggi apportati dal CRM secondo le aziende

Infine, dal punto di vista dei costi e del ritorno sull'investimento, nel 2016 solamente il 60% di coloro che possiedono già un sistema CRM in azienda ha misurato sistematicamente i risultati in termini di indici di redditività in correlazione all'utilizzo del proprio CRM: dallo studio è emerso che solamente il 27% è riuscito a riscontrare una correlazione analitica tra CRM e aumento del ROI, il che suggerisce una visione ancora indirizzata al CRM come centro di costo piuttosto che verso l'idea di un sistema che crea valore all'azienda e al cliente.

3.2 Sviluppo di un CRM nelle PMI italiane: un confronto con il resto del mondo

La crisi economica e la successiva recessione del 2007-2009, con la conseguente inflazione e insicurezza sul lavoro, hanno reso più difficile il processo di attrazione dei clienti, specialmente per quanto concerne le piccole-medie imprese; questo senso diffuso di insicurezza è stato accompagnato da rivoluzioni tecnologiche e informatiche (come la recente

diffusione di tecnologie IoT) che hanno profondamente modificato i processi decisionali degli acquirenti e reso gli individui maggiormente informati e quindi più influenti nei processi di business. L'incertezza nella distribuzione della crescita economica²⁴ in questo decennio, combinata con una crescita dei *competitors* nel settore ICT (dovuta ad una crescita prevista del mercato del 2,3% nel 2017²⁵ e del 3,1% nel 2018²⁶), genera una maggior attenzione alla ricerca per le PMI di settori di mercato più profittevoli o, in contrasto, dei settori il cui profitto è in calo e dai quali è quindi auspicabile allontanarsi: la ripresa del tasso di crescita dopo la fase di recessione mondiale riscontrata tra il 2007 e il 2013 (di eterogenea intensità in base al settore) ha permesso di attirare un maggior numero di clienti ma, al tempo stesso, anche un maggior numero di concorrenti sul mercato. Le PMI sono state incentivate ad adeguarsi velocemente a questi cambiamenti, specialmente per quanto riguarda la necessità di personalizzare i prodotti e i servizi secondo le aspettative del singolo cliente (“*segment of one*”).

L'utilizzo del software CRM sta divenendo sempre più una scelta strategica importante per le PMI di tutto il mondo grazie all'abilità di identificare nuove opportunità di profitto e di fidelizzare i clienti tramite un corrispettivo aumento del loro valore, che permette alle aziende di riposizionarsi adeguatamente sul mercato in un ambiente sempre più competitivo.

Secondo uno studio condotto da Gartner²⁷, a livello mondiale il mercato dei software CRM è passato dai 23,2 miliardi di dollari nel 2014 a 26,3 miliardi

²⁴ [Our Broken Economy, The New York Times, D.Leonhardt 2017](#). L'articolo giornalistico si riferisce ai tassi di crescita del sistema economico americano, ma il discorso è estendibile anche all'economia mondiale nel suo complesso.

²⁵ Secondo uno studio condotto da Assinform, (Associazione Italiana per l'Information Technology) sulla crescita del mercato digitale italiano nel 2017 in confronto con lo stesso studio pubblicato nel 2016. (www.assinform.it)

²⁶ (Assintel, 2017).c

²⁷ Multinazionale leader nella consulenza strategica. Lo studio è stato elaborato da C. Schaeffer nel blog americano CRMSearch (<http://www.crmsearch.com>)

di dollari nel 2015 ²⁸ (crescita del 12,3% in solo un anno). Le previsioni per il 2017 trasmettono il segnale di un mercato in continua espansione con ricavi previsti di 36,5 miliardi di dollari. Il grafico di Figura 21 riassume i dati dell'analisi del mercato CRM dal 2007 al 2015, evidenziando la crescita annuale di ricavi e il progressivo incremento percentuale di anno in anno.

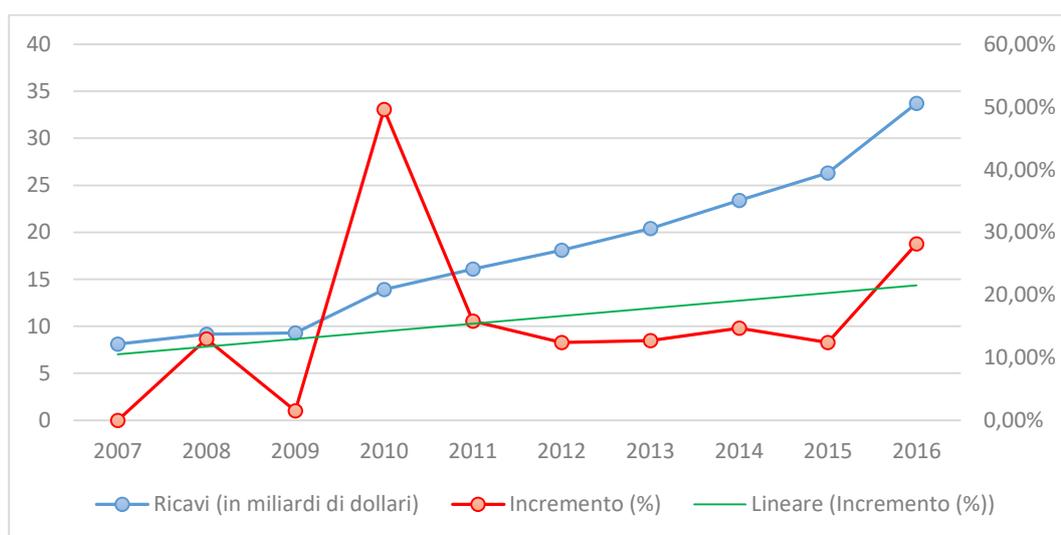


Figura 21 - I ricavi nel mercato internazionale dei CRM e i rispettivi incrementi percentuali, dal 2007 al 2016

È possibile osservare come nel mercato globale dei sistemi CRM l'aumento dei ricavi non si sia mai fermato, con una crescita costante lungo tutto l'arco temporale considerato, eccezion fatta per una sostanziale stagnazione negli anni iniziali di sviluppo della tecnologia tra il 2007 e il 2009. L'incremento congiunturale dei ricavi più rilevante è avvenuto tra il 2009 e il 2010 (del ben 49,62% di incremento dei ricavi nel settore), per poi attestarsi al livello di crescita tendenziale di oltre il 10% negli anni successivi (le previsioni del mercato americano indicano una crescita tendenzialmente costante fino al 2022 (Frost&Sullivan, 2017)). Se la spinta propulsiva alla crescita netta nei

²⁸ Rispettivamente 18,7 miliardi di euro nel 2014 e 21,2 miliardi di euro nel 2015.

primi anni di sviluppo della tecnologia CRM è stata senza dubbio apportata dalle grandi imprese (che per prime hanno captato l'importanza per il proprio business di dotarsi di un sistema CRM adeguato), la crescita duratura degli ultimi anni e il secondo picco nel 2016 sono da imputare alla crescente consapevolezza delle PMI riguardo questo ambito e le sue potenzialità.

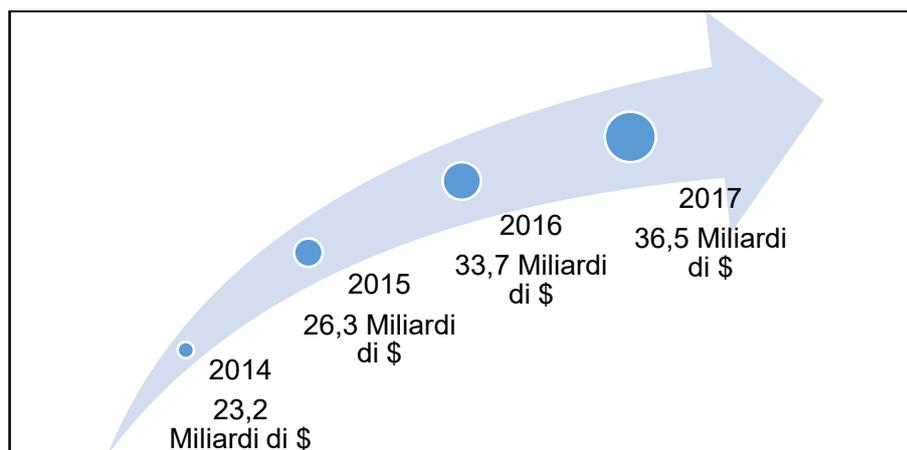


Figura 22 - Espansione del mercato mondiale dei CRM dal 2014 al 2017 in termini di ricavi per le aziende produttrici di software CRM (Fonte: Elaborazione personale)

Nel contesto internazionale, devono essere necessariamente menzionati due mercati CRM: quello americano e quello cinese, di gran lunga i mercati che registrano negli ultimi anni la crescita più rilevante. Il mercato americano ha registrato un tasso di crescita annuo composto ²⁹ tra il 2014 e il 2019 del 12,1%, mentre il mercato cinese addirittura del 16,54% ³⁰ tra il 2015 e il 2019. Il grafico in Figura 23, invece, mostra le quote di mercato dei principali fornitori di sistemi CRM nel mondo.

²⁹ CAGR (Compounded Annual Growth Rate), rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un certo arco temporale; si tratta di una performance media che anno per anno potrebbe discostare dal valore reale ma che nel lungo periodo fornisce comunque un'indicazione qualitativa utile.

³⁰ Fonte: www.reportsnreports.com

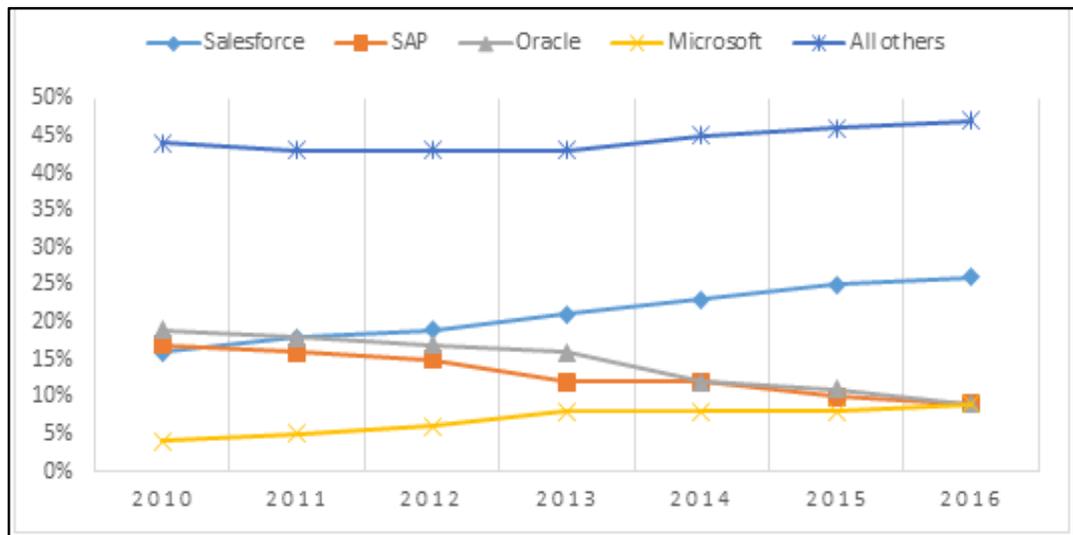


Figura 23 - Quote di mercato principali competitors, tra 2010 e 2016 (Fonte: www.crmsearch.com)

Sebbene le quote di mercato dei quattro principali fornitori di software CRM sia cresciuta in aggregato, Salesforce è rimasto leader sul mercato dei software CRM dal 2011 sino al 2016, mentre sono attualmente in declino le quote di SAP e Oracle-Siebel; inoltre, circa la metà del mercato è dominato da altri software CRM (con quota di mercato dal 46% nel 2007 al 48% nel 2015), il che mostra come il mercato dei CRM sia caratterizzato da un crescente numero di operatori e da elevata frammentazione. Inoltre, Microsoft Dynamics risulta sulla traiettoria per il sorpasso su Oracle-Siebel e SAP CRM, nonostante un iniziale quota di mercato inferiore ai suoi principali *competitors*. Nel 2016 Salesforce e Microsoft Dynamics insieme hanno coperto il 54% della totalità dei progetti di implementazione di software CRM. Infine, secondo i dati del report fornito da Gartner Consulting nel 2015, i ricavi dei software distribuiti in *cloud* e in modalità di pagamento tramite abbonamento sono cresciuti del 27%; nel report del 2016 Gartner Consulting stima che il 35% delle attuali soluzioni di implementazione sono

su Cloud e che questa percentuale raggiungerà il 50% entro il 2020 (Yeo&Yeo, 2016).

3.2.1 Il mercato CRM in Germania, UK, Francia, Spagna e Italia: le piccole imprese e le medie imprese

Dopo aver analizzato il mercato in maniera complessiva e da un punto di vista internazionale, è necessario valutare il cambiamento nel comportamento rispettivamente delle piccole imprese (tra 10 e 49 dipendenti) e delle medie imprese (50 e 249 dipendenti) nei principali mercati europei dei software CRM, analizzando in particolare Germania, Gran Bretagna (UK), Francia, Spagna, posti a confronto con i dati relativi all'Italia ³¹.

Il grafico in Figura 24 riassume il comportamento del mercato focalizzato alle piccole imprese nei Paesi presi in analisi, in rapporto all'andamento del mercato italiano.

³¹ I dati a disposizione per il mercato CRM delle PMI in Germania, United Kingdom, Spagna e Francia sono stati estrapolati dai report messi a disposizione dall'OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development), reperibili al sito www.reportlinker.com

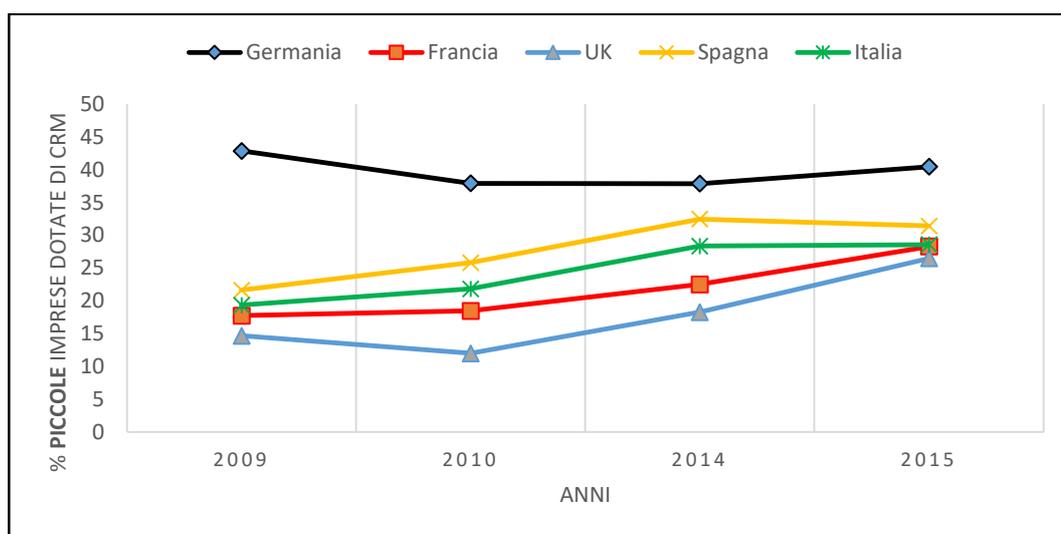


Figura 24 - Il mercato CRM delle piccole imprese dei principali Paesi europei nel 2009,2010,2014,2015 (Fonte dei dati: OECD)

In Germania, la percentuale di piccole imprese dotate di CRM è cresciuta sommessamente dal 2010 al 2015: nel 2010 il 37,9% delle piccole imprese tedesche hanno dichiarato di essersi dotate di un sistema CRM (nel 2009 erano il 42,87%), valore rimasto pressappoco identico nel 2014 (37,87%); la percentuale nel 2015 è aumentata al 40,45%, con un incremento di 6,8 punti percentuali rispetto al precedente anno.

In Francia e in UK i valori del mercato CRM per le piccole imprese sono nel complesso nettamente inferiori rispetto a quello tedesco, ma hanno subito una repentina crescita negli ultimi anni: in Francia nel 2010 la percentuale in questione aveva raggiunto il 18,6%, ma con una crescita consistente tra il 2014 (20,22%) e il 2015 (26%) di ben 29 punti percentuali; ma in UK si assiste ad una crescita ancora più marcata, con un valore di partenza nel 2010 del 12% e con un incremento dal 2014 (18,28%) al 2015 (26,5%) di circa 21 punti percentuali, mentre tra il 2010 e il 2014 cresce in UK di 36 punti percentuali il numero di piccole imprese che hanno implementato un sistema CRM.

In Spagna invece, dopo una repentina crescita, il grafico mostra come tra il 2014 (32,47%) e il 2015 (31,43%) si assista ad una lieve diminuzione delle piccole imprese dotate di CRM di circa 3 punti percentuali.

Come mostrato dal grafico in Figura 24, in Italia dal 2009 il numero di piccole imprese che si sono dotate di un software CRM è cresciuto consistentemente (dal 19,34% nel 2009 al 28,37% nel 2014), mentre tra il 2014 e il 2015 la crescita si è arrestata (28,37% del 2014 al 28,57% del 2015). Analoga tendenza è osservabile in Figura 25 per l'analisi riguardante le medie imprese, che mostra un sostanziale ritardo rispetto agli altri Paesi europei con una perdita tra il 2014 (41,77%) e il 2015 (40,65%) di 2,67 punti percentuali.

Il grafico in Figura 25 riassume il comportamento del mercato focalizzato alle medie imprese, che mostra un sostanziale ritardo nelle medie imprese italiane rispetto all'andamento delle medie imprese degli altri Paesi europei posti in analisi.

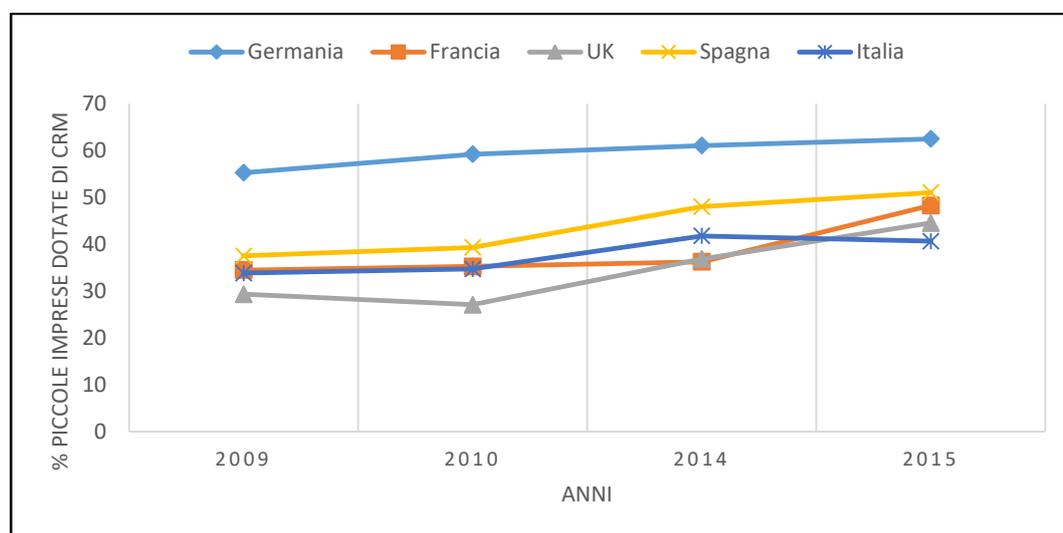


Figura 25 -Il mercato CRM delle medie imprese dei principali Paesi europei nel 2009,2010,2014,2015 (Fonte dei dati: OECD)

Tra i Paesi presi in esame, la Germania mostra sicuramente la miglior percentuale di PMI dotate di CRM e, rispetto agli altri Paesi europei considerati nell'analisi, evidenzia una maggior lungimiranza nella dotazione di sistemi CRM (nel 2009 oltre il 50% di medie imprese era già in possesso di un CRM, mentre in Italia meno del 30% nello stesso anno); tuttavia, è importante osservare come per le PMI di tutti i Paesi considerati (eccetto l'Italia) è presente una tendenza crescente tra il 2014 e il 2015, a dimostrazione del maggior interesse verso l'argomento e della maggior consapevolezza riguardo l'impatto benefico sul business di una filosofia incentrata alla creazione di valore verso i clienti. Infatti, sebbene in Italia l'applicazione di strategie CRM sia evidentemente in ritardo a livello di diffusione rispetto agli altri Paesi del mondo, qualcosa sta cambiando riguardo la consapevolezza sull'argomento. Le grandi imprese italiane, in particolar modo, hanno sviluppato con lungimiranza sistemi CRM avanzati nel corso dell'ultimo decennio, mentre nell'ambito delle PMI italiane ancora la maggioranza non si è adeguatamente dotata di CRM, o per una scarsa propensione all'investimento o, più probabilmente, per insufficiente informazione al riguardo. La tendenza è, tuttavia, verso un cambiamento in positivo non solo perché si è sostanzialmente abbandonato la soluzione esternalizzata *all in one* (piuttosto costosa e spesso poco funzionale), che include gli applicativi CRM su tutte le aree funzionali dell'azienda, ma anche perché le PMI hanno preferito sviluppare nel tempo applicazioni CRM sempre più integrate ai software ERP (Enterprise Resource Planning) e orientate all'automazione dei processi di marketing, nonché ad un'accelerazione dei processi di vendita. Inoltre, la strategia determinante per le PMI è quella di focalizzarsi sulla *customer experience*, strategia oggi meno costosa e più efficace rispetto all'acquisizione aggressiva dei clienti da un concorrente.

Concludendo, i dati dell'analisi potrebbero probabilmente essere più accurati se si avessero a disposizione i dati inerenti ai mercati nel 2016 e nel 2017; dall'andamento rilevato è tuttavia possibile affermare che il mercato italiano dei CRM non è un mercato saturo ed è plausibile immaginare una tendenza crescente nei prossimi anni.

3.2.2 Il software as a service nelle PMI

Il modello di distribuzione SaaS (Software as a Service, fruizione del servizio online previo pagamento periodico) risulta di gran lunga il più diffuso nel mondo dei CRM grazie alle caratteristiche di:

- **Economicità:** l'investimento iniziale è basso poiché consiste pressochè esclusivamente nel costo per abilitare la piattaforma;
- **Soluzioni aggiornate:** l'aggiornamento del software è ad opera del produttore, chi ne usufruisce ha sempre il software più aggiornato;
- **Rapide implementazioni:** non è necessario installare strutture hardware per l'utilizzo del software, a vantaggio della velocità e semplicità di fruizione.

La correlazione tra queste caratteristiche e l'apprezzamento da parte delle imprese di tutto il mondo sono facilmente dimostrabili: basti pensare che, in base ai dati forniti dall'analisi dell'azienda IDC, negli USA il 96% delle grandi imprese che possiedono un software CRM, lo hanno implementato tramite questa soluzione e quest'ultimo dato va in contrasto con il diffuso pensiero che la soluzione SaaS sia prerogativa delle PMI (IBM, 2011).

Una recente ricerca condotta da Synergy Research Group evidenzia come il mercato mondiale del SaaS ha avuto un incremento del 31% rispetto all'anno precedente (e secondo una previsione di Gartner Inc., leader nella settore della consulenza IT, il mercato crescerà a questi ritmi fino ad almeno il 2020),

con ricavi di 15 miliardi di dollari nel secondo trimestre del 2017; nonostante i dati riguardanti le grandi imprese, a condurre questa crescita sono in misura predominante le PMI.

In Italia, la soluzione SaaS è altrettanto pervasiva: secondo l' "Osservatorio Cloud & ICT as a Service" del Politecnico di Milano del 2016 il SaaS detiene il 47% del comparto delle soluzioni CRM e ha registrato una crescita pari al 33% tra il 2015 e il 2016; inoltre i dati raccontano che per le grandi imprese cresce rilevantemente la spesa per i software SaaS (nel 2016 vale il 23% del mercato SaaS) e le aziende italiane più inclini all'innovazione nei confronti del CRM sono il settore manifatturiero (23% della spesa totale del mercato cloud) e bancario (21% della spesa totale del mercato *cloud*).

In un primo momento, le soluzioni SaaS in Italia erano limitate da problematiche strutturali nella connettività del Paese e da una sostanziale diffidenza nell'immagazzinare i dati al di fuori delle aziende stesse. Tuttavia la tendenza è in positivo e sempre più aziende italiane, specialmente nel settore delle PMI, stanno adottando soluzioni del tipo SaaS in aderenza con un crescente ricorso all'esternalizzazione di molti processi aziendali e alla maggior necessità di innovazione dei processi di business: sempre secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano, è stata rilevata una crescita del 27% del mercato SaaS rispetto al 2014, provocando una simultanea decrescita dell'acquisto di nuove licenze sui software CRM.

La reticenza di alcune imprese italiane, come emerge anche dall'analisi di questo capitolo, nel dotarsi di sistemi CRM in modalità SaaS può essere spiegata attraverso alcune considerazioni comuni di cui è opportuno dimostrare l'inconsistenza:

- **Incerteza sulla sicurezza dei dati:** vi è molta reticenza da parte degli utenti nell'affidare i dati a strutture appartenenti al fornitore del software CRM; poiché la sicurezza è una delle caratteristiche

principali delle offerte di software SaaS, gli investimenti sono mirati ad offrire la migliore infrastruttura di servizio, capace di mettere in sicurezza i dati;

- **Perdita di controllo:** tramite la sottoscrizione di SLA (Service Level Agreement, strumenti contrattuali che regolano i termini di servizio tra cliente e fornitore del software) è possibile cambiare il fornitore del software in modalità SaaS con facilità e senza rischio di perdere dati; in ogni caso, anche qualora il *cloud* fosse di proprietà dell'azienda fornitrice, la proprietà dei dati che il *cloud* stesso contiene appartiene inderogabilmente all'impresa utente;
- **Difficoltà di integrazione e personalizzazione:** tramite le API (Application Programming Interface) ³² è possibile realizzare integrazioni software compatibili con tutti i dispositivi in dotazione alle aziende, il che migliora di molto il grado di integrazione dei software CRM.
- **Difficoltà di utilizzo e competenze:** le interfacce *web-based* sono estremamente intuitive e perfettamente interagenti con le funzioni aziendali. Inoltre le competenze di utilizzo degli addetti all'utilizzo del software possono essere sviluppate facilmente in azienda; è possibile liberare parte delle risorse operanti nell'area IT per allocarle in aree più strategiche.

³² Insieme di procedure che sviluppatori terzi utilizzano per espandere le funzionalità del software o per integrarne nuovi componenti.

3.3 I risultati della ricerca primaria

La ricerca è stata condotta tramite somministrazione di un questionario a risposta multipla somministrato alle aziende piemontesi e lombarde attraverso casella di posta elettronica: hanno risposto al questionario 139 imprese (89 del Piemonte, 50 della Lombardia). Tramite il questionario, è stato chiesto alle aziende di indicare, tramite fasce proporzionate³³, il numero di dipendenti dell'azienda e il rispettivo fatturato; è stata richiesta, inoltre, la presenza o meno di un software CRM: qualora l'azienda abbia risposto positivamente è stato chiesto di indicare il numero di anni di possesso e il rispettivo nome del software; qualora le aziende abbiano risposto negativamente è stato chiesto loro di indicare le ragioni per le quali non si siano ancora dotate di un software CRM (“non lo riteniamo necessario”, “intendiamo implementarlo in futuro”, “mancanza di budget adibito”, “mancanza di sufficienti competenze interne” o “eccessivi costi di formazione del personale”). Infine, alle imprese è stato chiesto di esprimere facoltativamente un'opinione riguardo le caratteristiche che dovrebbe avere un sistema CRM per essere adeguato al proprio business.

³³ La suddivisione di fatturato e numero di dipendenti dell'azienda è stata effettuata in base al Decreto Ministeriale del 18 Aprile 2015: “Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese”.

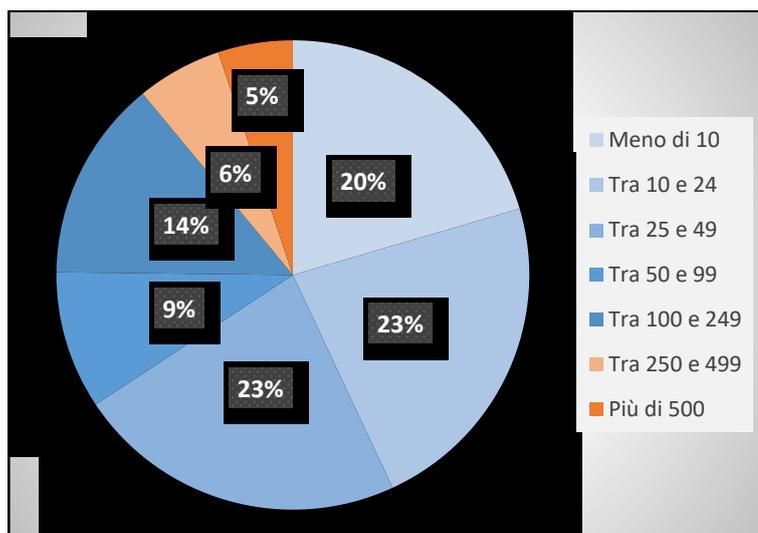


Figura 26 - Distribuzione dimensionale su numero di dipendenti dei rispondenti al questionario

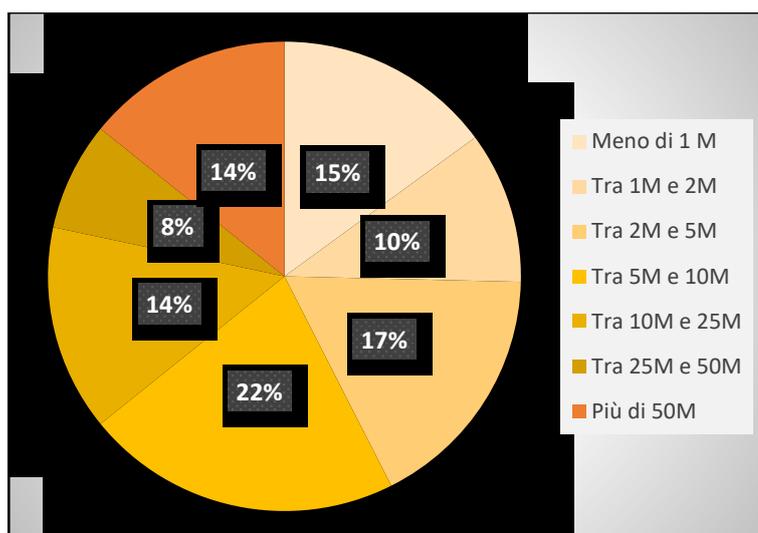


Figura 27 - Distribuzione dimensionale su fatturato dei rispondenti al questionario

Dalla Figura 26 e dalla Figura 27 emerge un'evidente informazione dal campione di aziende poste in esame: dalla definizione di grande azienda (più di 249 dipendenti e fatturato annuo superiore a 50 Milioni di €) circa il 90% del campione è rappresentato da PMI.

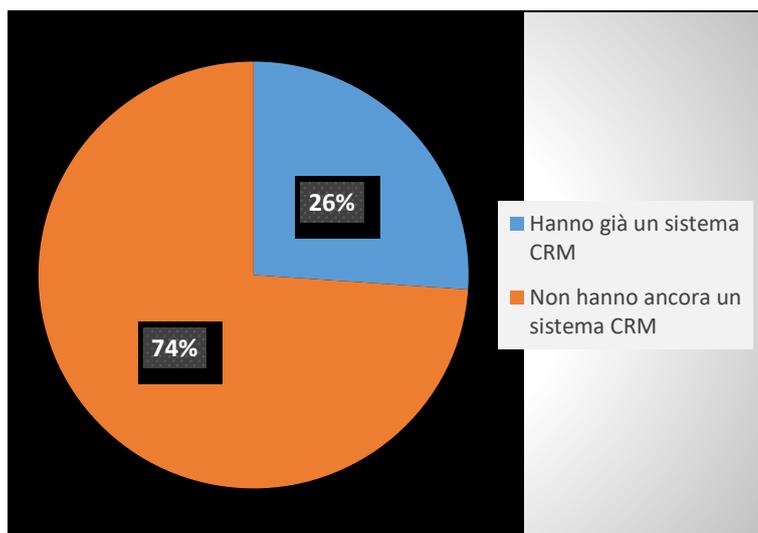


Figura 28 - Percentuale dotati di sistema CRM tra rispondenti al questionario

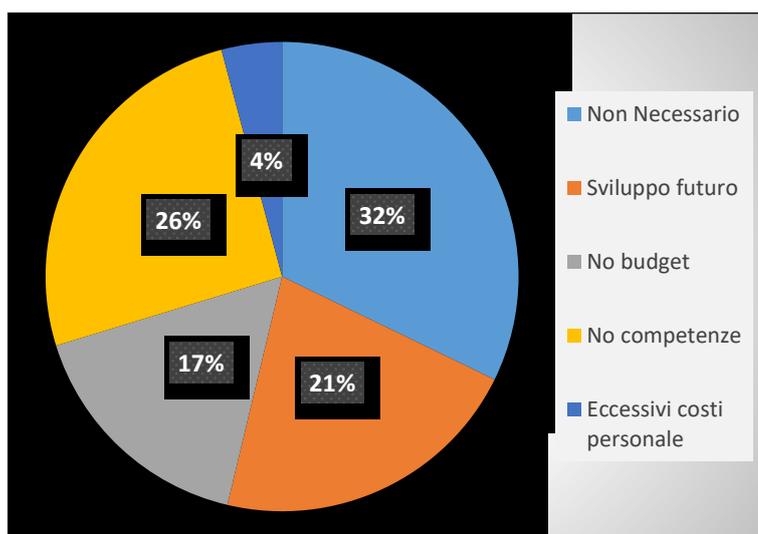


Figura 29 - Le cause di non implementazione del sistema CRM

La Figura 28 e la Figura 29 mostrano ancora una sostanziale mancanza di cultura aziendale improntata all'utilizzo di un sistema CRM: solo il 26% di coloro che hanno risposto al questionario somministrato dichiara di essersi dotato di un sistema CRM, mentre il restante 74% dichiara di non averlo ancora implementato. Focalizzando l'attenzione su questa ultima ipotesi, come visibile chiaramente dalla Figura 29, solamente il 21% dei rispondenti

al questionario dichiara di avere in mente di implementare la strategia CRM nel prossimo futuro: questo dato è anche sintomo del crescente e recente interesse verso questi sistemi. Contrariamente a ciò, è opportuno sottolineare che, nel dato inerente coloro che dichiarano che il CRM non sia necessario allo sviluppo dei propri processi aziendali, una piccola percentuale (stimata qualitativamente intorno al 3-4%) è dovuta ad eventuali errori nel processo di campionatura: sono state selezionate principalmente PMI del settore manifatturiero sia in ambito B2B che B2C, ma alcune di esse sono risultate troppo piccole o strutturalmente (a livello di scopo del business) poco inclini all'utilizzo di software per la gestione delle relazioni con i clienti.

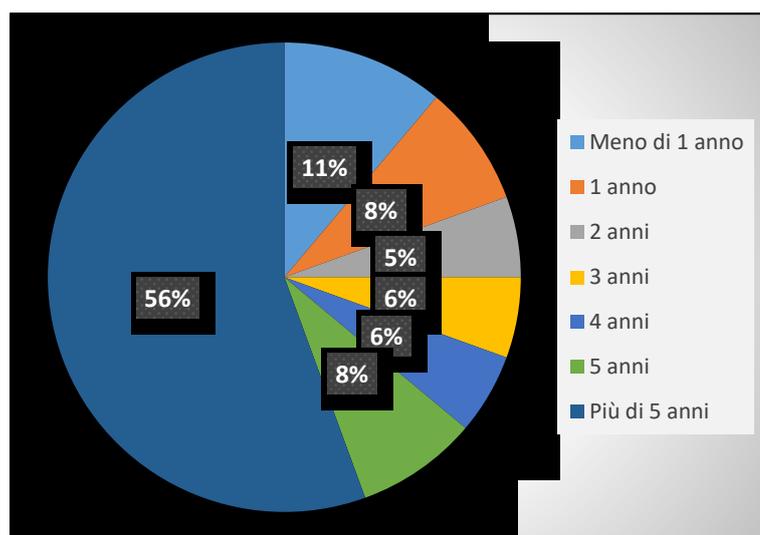


Figura 30 - Distribuzione temporale nell'utilizzo dei sistemi CRM da parte dei rispondenti il questionario

Come mostrato in Figura 30, la maggior parte delle imprese che hanno già un sistema CRM, lo possiedono da 5 o più anni: per tale motivo l'analisi successiva, che pone in evidenza gli effetti benefici del CRM su Ricavi dalle Vendite e EBITDA (Paragrafo 3.4), sarà effettuata su tale campione; al contempo sono state considerate irrilevanti (a causa dell'esiguità del campione rispetto al numero complessivo di imprese che hanno risposto

positivamente al questionario) i dati inerenti coloro che hanno un sistema CRM da meno di 5 anni.

Proseguendo, dall'analisi dei dati del questionario somministrato alle imprese piemontesi e lombarde emerge la seguente distribuzione delle preferenze illustrata in Figura 31.

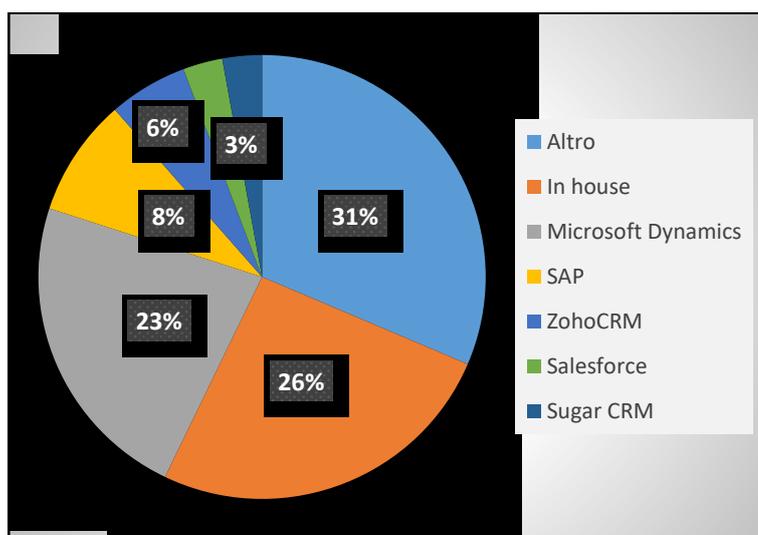


Figura 31 - Distribuzione delle preferenze emerse dalla somministrazione del questionario alle imprese piemontesi e lombarde

La Figura 31 mostra come il software CRM più diffuso nelle due regioni considerate sia Microsoft Dynamics (23%), ma è ancora parecchio diffusa la soluzione che prevede lo sviluppo interno (26%). La più grande quota di mercato è detenuta dall'aggregato di soluzioni CRM meno comuni sul mercato italiano rispetto a quelle considerate nell'analisi dei prodotti sostituiti.

Infine, dal confronto tra Piemonte e Lombardia emerge che le aziende lombarde sono più inclini a dotarsi di un sistema CRM (25% aziende piemontesi a confronto con il 29% delle aziende lombarde) e che le imprese lombarde si sono dotate prima del sistema CRM (il 71% delle imprese lombarde che hanno un sistema CRM lo ha implementato da 5 o più anni, a

confronto con il 59% delle imprese piemontesi); il dato è tuttavia parziale poiché l'analisi necessiterebbe dello stesso numero di imprese da entrambi i territori per fornire un risultato più accurato.

3.4 L'impatto economico del sistema CRM su Ricavi dalle Vendite ed EBITDA

A partire dai dati acquisiti dalla banca dati AIDA, è stato possibile effettuare uno studio di correlazione tra la presenza di un sistema CRM in azienda e l'aumento negli anni di alcune voci facente parti del conto economico delle aziende che lo hanno implementato.

Per quanto analizzato nei paragrafi 1.1.1 e 1.1.2, è stato ritenuto logicamente opportuno associare i benefici del CRM ai Ricavi dalle Vendite: essi includono i ricavi dalla vendita di beni e servizi e dalle prestazioni dei servizi relativi alla gestione caratteristica dell'impresa, incluse le vendite occasionali di materie prime o semilavorati di competenza dell'esercizio. Inoltre, sono da considerare non solamente i benefici ma anche i costi relativi all'implementazione di un sistema CRM: per tale motivo è stato opportuno fare riferimento all'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) o Margine Operativo Lordo (MOL), calcolabile da un conto economico riclassificato secondo valore aggiunto come in Figura 32.

Conto Economico riclassificato a valore aggiunto	
(+)	Ricavi dalle vendite e prestazioni
(+/-)	Variazione delle rimanenze prodotti finiti
(+)	Altri ricavi
(+)	Costi capitalizzati
Valore della produzione operativa	
(-)	Acquisti di merci
(-)	Acquisti di servizi
(-)	Godimento beni di terzi
(-)	Oneri diversi di gestione
(+/-)	Variazione rimanenze materie prime
Costi della produzione	
VALORE AGGIUNTO	
(-)	Costi del personale
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	
(-)	Ammortamenti
(-)	Accantonamenti e svalutazioni
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	

Figura 32 - Calcolo EBITDA da un Conto Economico Riclassificato secondo valore aggiunto

I dati a disposizione dalla banca dati AIDA sono su base decennale dal 2007 al 2016: questo ha reso opportuno posticipare di un anno i dati relativi alle imprese che hanno implementato un sistema CRM, poiché le risposte sono relative al 2017 e ai primi mesi del 2018: ad esempio, per le imprese che hanno dichiarato di possedere un sistema CRM da più di 5 anni, i dati presi in considerazione sono quelli inerenti gli esercizi dal 2012 al 2016. Inoltre, al fine di semplificare l'analisi, sono stati accorpati i dati relativi alle imprese che hanno dichiarato di possedere un sistema CRM da più di 5 anni con quelli che hanno dichiarato di averlo da esattamente 5 anni, in modo da avere un maggior numero di dati a disposizione per l'analisi; nulla è stato invece possibile affermare riguardo le imprese che hanno dichiarato di possedere un sistema CRM ma di averlo implementato da meno di 5 anni, a causa dei pochi dati a disposizione.

Rispettivamente per i dati dell'EBITDA e dei Ricavi dalle Vendite è stata calcolata la media aritmetica per ogni impresa, in modo tale da rendere meno influente l'analisi alla variabilità naturale delle due voci di conto economico sulla base dei singoli anni. Successivamente è stato ritenuto opportuno dividere il dato di ogni singolo anno per il valore assoluto della media ³⁴, in modo tale da rendere l'analisi poco influente alla variabilità naturale dei dati dovuta alle diverse dimensioni aziendali nel campione preso in esame. È stato così trovato un indice caratteristico dell'impresa per ciascun anno considerato (indicato con $\bar{\lambda}_{EBITDA}$ e $\bar{\lambda}_R$) :

Equazione 4 – $\bar{\lambda}_{EBITDA}$: il valore dell'EBITDA di ciascun anno diviso il valore assoluto della media aritmetica

$$\bar{\lambda}_{EBITDA} i = \frac{EBITDA i}{\left| \frac{\sum_i^{10} EBITDA}{n} \right|}, i = 2007, \dots, 2016$$

Per ciascun anno considerato è stato poi calcolata la mediana tra i valori di $\bar{\lambda}_{EBITDA}$ di ciascuna impresa, poiché il valore di mediana risulta più affidabile della media per escludere l'influenza di eventuali *outlier* ³⁵. I valori di mediana sono indicati con \hat{X} :

Equazione 5 – Mediana dei valori di EBITDA su ciascun anno

$$\hat{X}i = MEDIANA (\bar{\lambda}_{EBITDA}i), i = 2007, \dots, 2016$$

Lo stesso studio è stato effettuato sostituendo i valori di EBITDA con i Ricavi dalle Vendite (R). Le formule adottate sono analoghe alle precedenti:

³⁴ Alcuni valori di EBITDA possono risultare negativi.

³⁵ In campo statistico è un valore anomalo all'interno di un insieme di osservazioni.

Equazione 6 - $\bar{\lambda}R$: il valore dei Ricavi dalle Vendite di ciascun anno diviso il valore assoluto della media aritmetica

$$\bar{\lambda}R_i = \frac{R_i}{\left| \frac{\sum_{i=1}^{10} R}{n} \right|}, i = 2007, \dots, 2016$$

Equazione 7 - Mediana dei valori di Ricavi dalle Vendite su ciascun anno

$$\hat{X}_i = \text{MEDIANA} (\bar{\lambda}R_i), i = 2007, \dots, 2016$$

I risultati ottenuti dalla mediana sono stati suddivisi negli anni ante-CRM (dal 2007 al 2011) e post-CRM (dal 2012 al 2016) e successivamente rappresentati mediante il grafico in Figura 33.

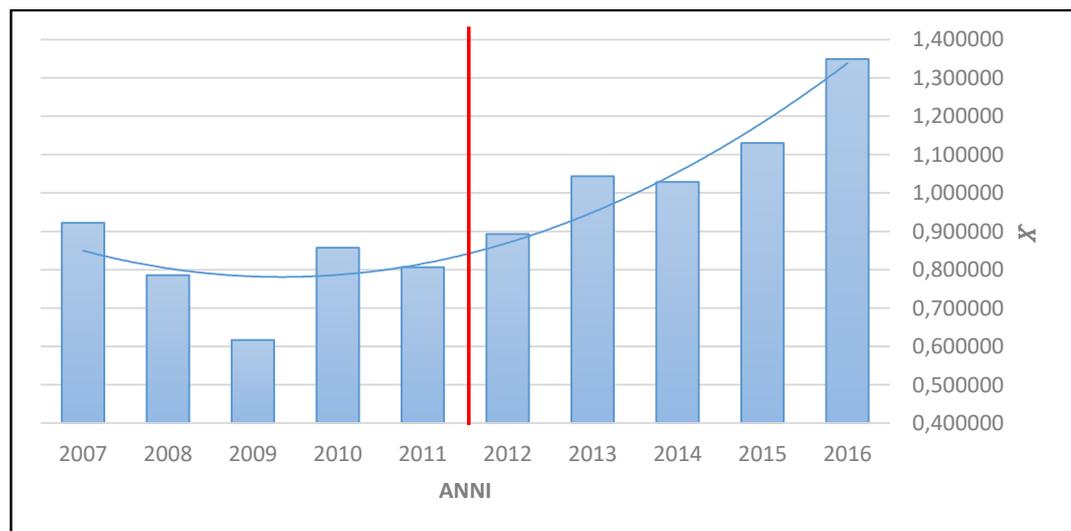


Figura 33 - Gli effetti della dotazione di un sistema CRM (da 5 o più anni) sull'EBITDA

Il risultato è reso evidente dalla linea di tendenza: dal confronto tra gli anni precedenti alla dotazione di un CRM e quelli successivi è evidente la relazione tra la presenza del CRM ed un effetto benefico sul valore

dell'EBITDA aziendale. Il risultato è confermato dallo studio rivolto ai Ricavi dalle Vendite, mostrato in Figura 34.

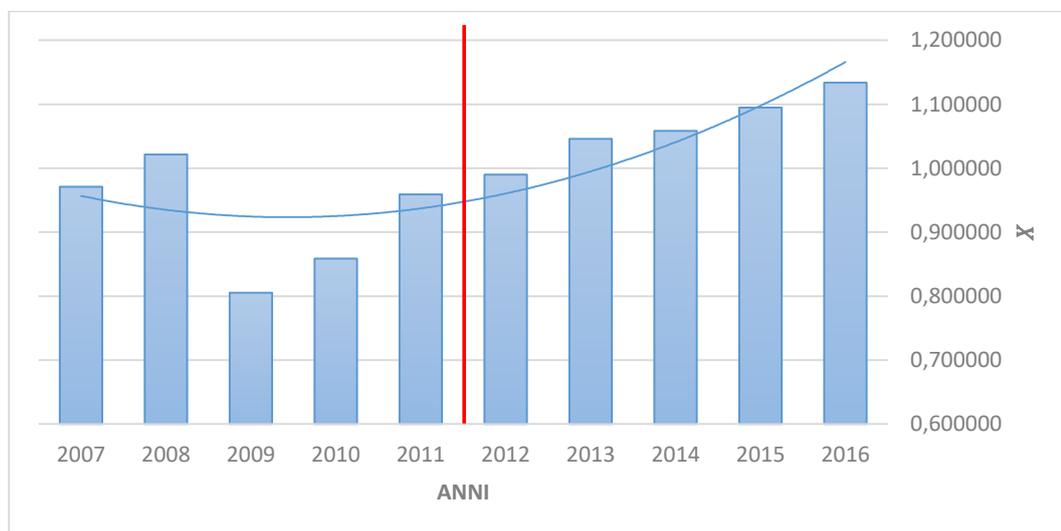


Figura 34 - Gli effetti della dotazione di un sistema CRM (da 5 o più anni) sui Ricavi dalle Vendite

Anche dallo studio riservato ai Ricavi dalle Vendite è evidente la correlazione con la presenza del sistema CRM. Da questi studi dobbiamo tuttavia considerare inclusi strutturalmente eventuali andamenti correlati ad aspetti macroeconomici, come crisi economiche, inflazione e andamento dei mercati internazionali. Il dato piuttosto elevato in corrispondenza del 2011, sia in Figura 33 che in Figura 34, è giustificato con l'ipotesi effettuata a monte di includere nell'analisi anche le imprese dotate di un software CRM da più di 5 anni. Il dato elevato per entrambe le voci poste in esame riferito al 2007 è stato attribuito ad effetti macroeconomici, come anche il valore piuttosto basso in entrambe le voci riferito al 2009: tuttavia queste influenze esogene non inficiano il risultato dell'analisi poiché in tutto il periodo successivo alla dotazione del sistema CRM, i valori sono complessivamente

più elevati rispetto ai valori anomali del 2007 (ciò è chiaramente visibile soprattutto nello studio riguardante i Ricavi dalle Vendite).

Un'ultima osservazione va fatta sul ROS (Return on Sales): lo studio è stato effettuato similmente anche sul ROS ma non sono emerse conclusioni evidenti, probabilmente a causa dell'influenza su questo indicatore di altri fattori non esplicabili tramite il metodo adottato.

3.4.1 I risultati del confronto tra coloro che hanno un sistema CRM e coloro che non l'hanno ancora implementato

Sono state poste a confronto le aziende che hanno dichiarato nel questionario a loro somministrato di avere già implementato un sistema CRM in azienda ("Si" nel questionario) con i dati relativi alle aziende che hanno dichiarato di non aver ancora implementato un sistema CRM ("No" nel questionario). Sono stati presi i dati relativi al periodo dal 2012 al 2016 delle imprese che hanno un sistema CRM e sono stati posti a confronto con i dati relativi allo stesso periodo delle imprese che non hanno implementato un sistema CRM in azienda. I risultati dell'analisi sono visibili in Figura 35 e in Figura 36, rispettivamente per quanto riguarda l'EBITDA e i Ricavi dalle Vendite.

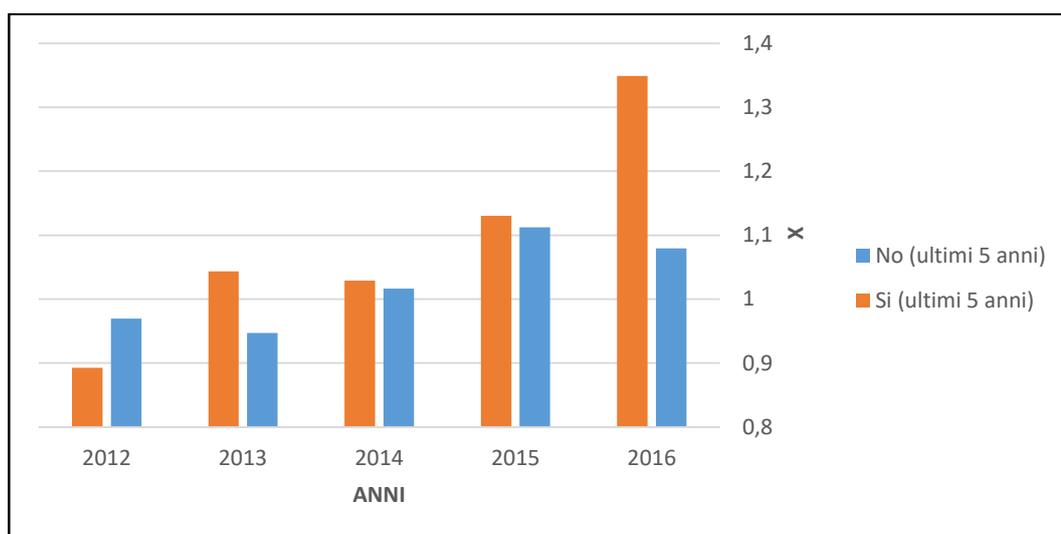


Figura 35 - Confronto su 5 anni relativo a EBITDA tra imprese dotate e non di un sistema CRM

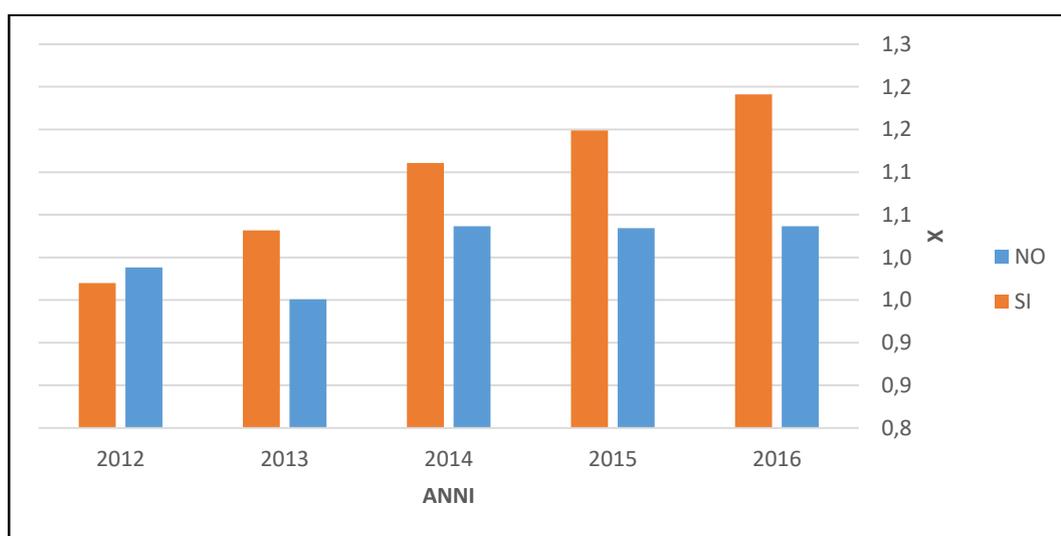


Figura 36 - Confronto su 5 anni relativo a Ricavi dalle Vendite tra imprese dotate e non di un sistema CRM

Lo studio è in grado di dimostrare un valore più elevato su tutti gli anni per coloro che si sono dotati di un sistema CRM, ad eccezione dei dati relativi al 2012: questo dato è stato considerato del tutto normale in previsione del fatto che l'impatto economico di un sistema CRM non è immediato ma, come

evidente in Figura 36 e in Figura 36, necessita di almeno un anno di consolidamento, considerato necessario ai fini dell'istruzione del personale all'uso ottimale del sistema e all'espansione strategica e organizzativa a tutte le aree del business aziendale.

3.5 Alcuni suggerimenti nello sviluppo di un sistema CRM

Dal questionario somministrato alle imprese del Piemonte e della Lombardia sono emerse alcune criticità per le imprese riguardo l'utilizzo, l'interfaccia e la strumentazione a disposizione del sistema CRM che le imprese rispondenti al questionario hanno o vorrebbero implementare.

Di seguito verranno sintetizzate le informazioni principali emerse dal questionario che, in una visione d'insieme, possono fornire un valido supporto per comprendere le esigenze più comuni degli utenti di un sistema CRM.

- **Facilità di utilizzo:** la maggior parte delle imprese rispondenti al questionario hanno lamentato una certa farraginosità nell'utilizzo dei più comuni sistemi CRM; ciò che dovrebbe velocizzare le principali attività di business rischia di essere uno strumento di intralcio, se l'interfaccia di comunicazione con l'utente è complessa, se i dati sono difficilmente consultabili e se è necessario collocare eccessive risorse nella formazione del personale all'utilizzo corretto (alla massima potenzialità) del software;
- **Integrazione con altri software presenti in azienda:** dai dati raccolti tramite questionario è emersa una generale preferenza delle imprese nell'avere il sistema CRM integrato direttamente nel software ERP; questo garantisce una miglior consultazione e reperibilità dei dati (i

dati inseriti nel software CRM sono automaticamente disponibili e consultabili nell'ERP) ed implica anche un'elevata capacità di personalizzazione del prodotto;

- **Avanzati strumenti di elaborazione dati:** un sistema CRM di agevole utilizzo dovrebbe possedere evoluti strumenti di elaborazione e analisi di grandi quantità di dati, in grado di fornire informazioni immediate e in tempo reale sulla soddisfazione dei clienti, sulle sue abitudini e renderle immediatamente disponibili all'area marketing; inoltre, la fase di aggiornamento e reperibilità deve essere semplice e deve preferibilmente prevedere una funzione automatica di eliminazione dei dati obsoleti;
- **Agevole formazione del personale:** spesso i costi di formazione iniziali sono ingenti e possono scoraggiare l'utilizzo continuativo del software o limitarlo esclusivamente ad alcune aree aziendali; per ovviare a tale problema è consigliabile una capacità di implementazione su più livelli che equivale a potenziare la capacità di scalabilità del software stesso;
- **Servizio di assistenza:** alcune *software house* forniscono un'assistenza limitata ad un certo numero di ore o solamente attraverso pochi canali comunicativi, mentre le esigenze della maggior parte dei clienti puntano ad un'assistenza continuativa e allo sviluppo di un prodotto multicanale ed usufruibile tramite dispositivi mobili;
- **Disponibilità su *cloud*:** alcuni utenti hanno riscontrato una certa lentezza nelle soluzioni su *cloud*, dovuta a problemi di connettività;
- **Economicamente sostenibile:** alcune PMI rispondenti al questionario hanno lamentato un costo eccessivo del sistema CRM in rapporto a funzionalità poco utilizzate e a risultati poco evidenti sul business aziendale.

CAPITOLO 4

4 Strumenti per l'analisi di settore

Scopo di qualsiasi impresa è certamente quello di massimizzare il profitto tramite la creazione di valore per il cliente. Per raggiungere questo scopo le imprese impongono un prezzo che deve essere maggiore dei costi unitari sostenuti per produrre quel bene o servizio e devono farlo considerando un contesto imprenditoriale influenzato da dinamiche esterne all'impresa (PEST: Politiche, Economiche, Sociali e Tecnologiche) che ne influenzano le decisioni strategiche e, inoltre, in un contesto di continua lotta tra impresa e clienti per appropriarsi del valore in eccesso. L'aggregato dei valori in eccesso tra il prezzo che il cliente è disposto a pagare e i costi sostenuti dall'impresa per produrre il bene o servizio in uno specifico settore determina la redditività di un determinato settore. I profitti che l'impresa realizza dipendono, dunque, dall'intensità della concorrenza nel settore in cui opera, dalla percezione del valore del prodotto per i clienti e dal potere contrattuale delle diverse forze in gioco nei diversi livelli della catena produttiva. Il livello di redditività e, di conseguenza, il comportamento competitivo di un'impresa sono determinate dalla struttura del settore, ovvero dal diverso grado di concorrenza che lo caratterizza: i mercati più piccoli sono in genere più profittevoli proprio perché è più semplice dominarli rispetto a mercati di grandi dimensioni.

Per identificare gli elementi chiave della struttura di un settore bisogna, prima di tutto, individuare gli attori principali e successivamente risulta utile esaminare quali siano i gruppi strategici³⁶. I cambiamenti nella struttura del

³⁶ Insieme di aziende all'interno di un settore che hanno dimensioni simili e perseguono scelte strategiche simili. Questi creano barriere che proteggono la posizione strategica delle imprese

settore (che può avvenire tramite variazioni nel cambiamento di acquisto dei clienti, nelle tecnologie e nelle strategie) possono essere previsti a partire dalla conoscenza della profittabilità attuale del settore, a patto che si seguano le tre seguenti fasi: esaminare come i livelli di concorrenza incidano sulla struttura attuale del settore, individuare quali siano le tendenze che stanno modificando la struttura del settore e, infine, individuare come questi cambiamenti nella struttura del settore influenzino le cinque forze di Porter. Anche dopo aver seguito queste tre fasi elementari, bisogna tener conto del fatto che i cambiamenti strutturali nel settore hanno tutti un'intensità diversa nell'incidere sulla concorrenza, ovvero alcune alterazioni hanno un impatto positivo sulla concorrenza altre negativo.

4.1 Le cinque forze competitive di Porter

Michael Porter, professore alla Harvard Business School, ha sviluppato un schema efficace e molto utilizzato per valutare la posizione competitiva di un'impresa in un settore di mercato allo scopo di facilitare la previsione dei comportamenti strategici e competitivi e per prevederne i livelli di redditività. Questo modello prevede l'esistenza di cinque forze nel mercato che riducono la redditività a lungo termine di una certa impresa posizionata in un settore di mercato, analizzando sostanzialmente tre tipologie di attori in gioco: clienti, fornitori e concorrenti, al quale si aggiungono altri due elementi caratterizzanti il livello di profittabilità di un settore, ovvero i prodotti sostitutivi e i potenziali entranti (che non sono ancora concorrenti, ma potrebbero presto divenire tali qualora le condizioni del mercato dovessero diventare favorevoli a tale prospettiva).

interne al gruppo, sviluppando vantaggi competitivi. Individuare i gruppi competitivi in un'analisi di settore può fornire informazioni utili sui punti di forza e debolezza di un'impresa rispetto al suo posizionamento nel settore.

Tuttavia, non sempre l'analisi di Porter fornisce indicazioni adeguate riguardo la previsione dei comportamenti del settore; se il settore considerato è caratterizzato da rapidi cambiamenti strutturali ³⁷ è più appropriato discostarsi dalla "statica" teoria di Porter e approcciarsi alla Teoria dei Giochi, specialmente se ci riferiamo ad un numero molto limitato di concorrenti.

Di seguito verranno analizzati separatamente i fattori strutturali delle cinque forze competitive di Porter.

4.1.1 Potere contrattuale degli acquirenti

Per prima cosa, l'impresa deve capire le intenzioni e il comportamento dei suoi clienti ed in particolare il potere contrattuale che li caratterizza durante una qualsiasi transazione nel mercato degli input (dove le imprese acquistano i fattori produttivi) o nel mercato degli output (dove le imprese vendono i prodotti o servizi finali ai clienti).

Il potere contrattuale dell'acquirente è legato alla sua potenziale e credibile capacità di rifiutare una transazione, che scaturisce dalla sensibilità degli acquirenti al prezzo e dal potere contrattuale relativo. La prima variabile è positivamente influenzata dall'importanza di un componente rispetto al costo totale del bene o del servizio, dall'esiguità nella differenziazione dei prodotti rispetto ai concorrenti, dall'intensa concorrenza tra gli acquirenti e, infine, dalla scarsità di importanza del componente acquistato in relazione alla qualità e alla funzionalità del prodotto finale di cui fa parte. La seconda variabile, invece, è legata al costo relativo che le parti sosterebbero qualora

³⁷ Richard d'Aveni, Professore di Strategia alla Tuck School of Business (Dartmouth College) la definisce *Hypercompetition*: "Intensi e rapidi cambiamenti di competitività, in cui i concorrenti devono trasformare rapidamente la loro posizione strategica per costruire i vantaggi competitivi e erodere i vantaggi dei rivali".

la transazione non andasse a buon fine; essa è positivamente correlata alla scarsità di acquirenti rispetto al numero di fornitori, all'elevato grado di informazione degli acquirenti e alla capacità di integrarsi verticalmente (quindi di integrare parte o tutti i processi produttivi all'interno dell'azienda in modo da non dover affrontare costi di transazione).

4.1.2 Potere contrattuale dei fornitori

Nel processo di creazione del valore, l'impresa compra beni e servizi dai fornitori, che hanno la capacità di influenzare il ciclo di approvvigionamento tramite la negoziazione sulle modalità di pagamento, sulla frequenza e sulla qualità delle forniture, sul livello di assistenza al cliente e sul grado di puntualità nelle consegne. Le considerazioni sono identiche al potere contrattuale degli acquirenti ma, in questo caso, il ruolo degli acquirenti è in capo alle imprese mentre i fornitori sono coloro che producono gli input necessari alla fase seguente della catena di produzione. Se il fornitore in un determinato settore è unico, esso ha un potere elevatissimo perché senza di esso non potrebbe andare avanti il processo produttivo; altresì se il prodotto fornito non possiede caratteristiche esclusive è probabile che l'impresa acquirente troverà un altro fornitore al quale rivolgersi, qualora venga proposto un prezzo migliore; i costi di *switching* (o costi di transizione), ovvero i costi da affrontare qualora si decida di interrompere un rapporto con un fornitore, giocano un ruolo cruciale nella definizione del potere del fornitore: clausole contrattuali particolarmente onerose ed eventuale perdita di qualità del prodotto finale dell'impresa sono due esempi dei costi da sostenere nel caso in cui si decida, per diverse ragioni, di cambiare fornitore.

4.1.3 La rivalità interna tra le imprese

Per concorrenti diretti si intendono le imprese che operano nello stesso settore produttivo e nello stesso mercato. Il grado di intensità della competizione sui prezzi può variare molto di settore in settore, configurandosi come una spietata e aggressiva competizione sui prezzi oppure assumendo sostanzialmente l'aspetto di una rivalità pubblicitaria, sull'innovazione o sull'affermazione del proprio brand rispetto agli altri; in alcuni casi le imprese sono interessate alla collaborazione che potrebbe portare ad un aumento del profitto per tutte le imprese coinvolte.

I fattori che determinano la competizione tra le imprese sono sei:

- **Concentrazione:** l'indice di concentrazione industriale determina la percentuale delle vendite realizzate dalle imprese dominanti in un determinato settore ed è un indice comunemente utilizzato per misurare la concentrazione, ovvero il numero e la distribuzione delle imprese concorrenti in un mercato. Un mercato caratterizzato da poche imprese (nel caso limite da una sola impresa) presenta una concorrenza su fattori diversi dal prezzo e una maggiore profittabilità, mentre in un mercato caratterizzato da molte imprese è molto più probabile che si instauri una situazione di “guerra dei prezzi” e il fenomeno è tanto più intenso man mano che aumenta il numero di imprese sul mercato;
- **Diversità tra concorrenti:** l'intensità della concorrenza è accentuata da differenze tra imprese in termini di origini, obiettivi, costi e strategie;
- **Differenziazione di prodotto:** qualora le imprese in un settore di mercato offrano prodotti del tutto simili tra loro, senza caratteristiche funzionali e/o estetiche che ne determinino uno scostamento rispetto

al prodotto del concorrente, i consumatori sono disposti a sostituire i prodotti e le imprese sono incentivate a ridurre i prezzi. Il caso estremo è quello delle *commodity*, ovvero prodotti disponibili sul mercato senza una sostanziale differenza qualitativa (ad esempio latte, acqua o petrolio) e per cui abbassare il prezzo è l'unico modo per gestire la concorrenza;

- **Capacità in eccesso:** la capacità produttiva è il livello di output che garantisce la più efficiente allocazione dei fattori produttivi per l'impresa. Quando questa capacità è in eccesso, ovvero l'offerta supera la domanda, le imprese hanno un incentivo ad aumentare le vendite per poter diluire i costi fissi e tenere lontani i potenziali entranti con prezzi bassi;
- **Barriere in uscita:** se le barriere all'uscita sono basse (l'impresa ha la possibilità di uscire da un mercato senza sostenere elevati costi fissi e irrecuperabili) eventuali investimenti in capacità produttiva sono facilmente smobilizzabili e la concorrenza può attenuarsi poiché più imprese possono uscire dal mercato. Le barriere in uscita sono più alte, per esempio, ove le risorse sono durabili e nei Paesi dove esiste un forte potere sindacale;
- **Condizioni di costo:** le imprese in concorrenza devono tenere d'occhio il rapporto tra i costi fissi e i costi variabili³⁸: se in un determinato settore i costi fissi sono strutturalmente maggiori dei costi variabili, le imprese sono più inclini ad accettare un prezzo che copra solamente i costi variabili, con una consistente perdita di profittabilità.

³⁸ I costi fissi non dipendono dalla quantità prodotta, mentre i costi variabili risentono della quantità prodotta.

4.1.4 La presenza di prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi soddisfano un bisogno dell'acquirente simile o addirittura identico ai prodotti della concorrenza: maggiore è il grado di sostituibilità dei prodotti, più sarà rilevante l'indifferenza del cliente nel passare da un prodotto all'altro. Qualora nello stesso settore ci sia un elevato grado di similitudine funzionale tra prodotti, gli acquirenti saranno maggiormente disposti a cambiare compratore e, di conseguenza, il prezzo non potrà essere sopra un certo tetto massimo poiché altrimenti il potenziale acquirente opterà per il prodotto sostitutivo.

Se la presenza di prodotti sostitutivi diminuisce il valore di un prodotto, la presenza di prodotti complementari ne aumenta il valore stesso. Si definiscono prodotti complementari quei beni o servizi utilizzati in maniera congiunta e in correlazione positiva con altri beni o servizi (se aumenta il consumo del primo prodotto, aumenta il consumo del secondo prodotto) al fine di raggiungere il soddisfacimento di un bisogno.

4.1.5 La minaccia di nuovi entranti

Le barriere all'entrata sono condizioni di lungo periodo che consentono alle imprese di aumentare i prezzi al di sopra del costo medio unitario senza il rischio di attirare nuove imprese concorrenti. Le barriere all'entrata, come d'altronde quelle all'ingresso, possono ostacolare la competitività in un settore; al tempo stesso, però, tutelano le imprese che sono già sul mercato e che non hanno quindi necessità di adottare politiche di abbassamento dei prezzi: per questo un settore con barriere all'entrata elevate hanno generalmente prezzi più alti rispetto ad un settore attrattivo. In sintesi, i potenziali entranti agiscono dal punto di vista dell'impresa già presente sul

mercato come un vero e proprio concorrente, spingendolo ad abbassare i prezzi; un settore nel quale non esistono barriere all'entrata o all'uscita viene definito "contendibile".

L'effetto di attrazione proveniente dall'esterno del settore, che spinge le imprese a voler diventare concorrenti anche a costo di sostenere elevati costi fissi all'entrata, si ottiene quando il rendimento del capitale è superiore al costo del capitale e in particolar modo quando i margini di profitto sono elevati e le barriere all'entrata sono basse. L'intensità della minaccia da parte di potenziali entranti in un settore dipende dallo stato delle barriere all'entrata e dalla presenza o meno di particolari fattori:

- **Economie di scala:** indica la relazione tra aumento della scala di produzione e diminuzione del costo medio unitario di produzione; questo meccanismo, di fatto, agevola le imprese leader nel settore perché la grande capacità produttiva e di vendita garantisce costi medi unitari bassi. Per i settori in cui sono presenti economie di scala, i nuovi entranti sono costretti a scegliere: entrare su piccola scala e sostenere grandi costi unitari o entrare su grande scala e accettare i costi dovuti al sottoutilizzo dei fattori produttivi rispetto alla capacità produttiva e questo tutela le aziende già sul settore. Esiste una soglia di costi fissi al di sopra del quale nessuna impresa può produrre in condizioni di economicità;
- **Vantaggi assoluti di costo:** le imprese possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti se sono entrate nel settore per primi; queste hanno già sostenuto i costi iniziali, producono a costi medi unitari più bassi ³⁹ e hanno già rapporti consolidati con i fornitori di materie prime;

³⁹ *Economia di apprendimento:* in seguito all'aumento del volume cumulato prodotto (integrale della quantità prodotta nel tempo partendo dall'inizio del ciclo di vita di un prodotto), i costi medi unitari diminuiscono seguendo la Curva di Esperienza, che ha andamento decrescente. In base agli studi

- **Accesso ai canali distributivi:** un canale distributivo è formato da intermediari commerciali che fanno parte del percorso seguito dal prodotto per giungere al consumatore. I canali distributivi vengono consolidati dalle imprese con il tempo e l'esperienza e i dettaglianti sono poco propensi a trattare un prodotto proveniente da un'impresa appena entrata sul settore;
- **Investimenti iniziali per fattori produttivi e per consolidare il brand:** in particolar modo all'atto di entrata di un'impresa in un settore, vi è un cospicuo bisogno di capitale per assicurare un regolare andamento delle operazioni quotidiane di gestione, ma anche per il finanziamento degli impianti produttivi e, infine, per stabilizzarsi in maniera competitiva all'interno di un settore costruendo un brand forte: costi iniziali possono variare consistentemente al variare del settore preso in considerazione;
- **Differenziazione del prodotto:** rendendo il proprio prodotto diverso da quelli dei *competitors*, l'azienda può assicurarsi una fetta importante di mercato, specialmente se si è investito precedentemente nell'affermazione e riconoscimento del proprio *brand*;
- **Barriere legali e governative:** per regolare determinate tipologie di business, il governo può intervenire per creare barriere "artificiali", non derivanti dalle leggi del libero mercato; nei settori ad alta concorrenza si adottano soluzioni come licenze professionali, brevetti, *copyright* per regolare il mercato tramite efficaci barriere all'entrata: i costi per dotarsi di tali licenze o per adeguarsi ai necessari standard ambientali o di sicurezza, possono spingere un potenziale entrante a desistere dal suo intento;

della Boston Consulting Group, è possibile formulare la "legge dell'esperienza": *il costo unitario del valore aggiunto di un prodotto standardizzato si riduce secondo una percentuale costante (di solito il 20-30%) ogni volta che la produzione cumulata raddoppia.*

- **Effetto ritorsione:** le imprese affermate in un settore che assistono all'entrata di un concorrente reagiscono, per esempio, tramite un aggressivo taglio dei prezzi o aumentando le pubblicità e le promozioni; per evitare questi effetti ritorsivi da parte delle aziende affermate, generalmente i nuovi entranti preferiscono competere su un piccolo (e meno visibile) segmento di mercato per poi arrivare gradualmente a competere con i *brand* più affermati.

CAPITOLO 5

5 L'analisi di settore

Il settore delle imprese produttrici di software CRM è caratterizzato da una forte frammentazione unita ad una preminente concorrenza, solo parzialmente ridotta da operazioni di fusione, alleanze e accordi commerciali: le motivazioni di queste alleanze possono essere ricondotte al raggiungimento di un riposizionamento competitivo al fine di dotarsi di soluzioni complete per adattarsi al rampante concetto di *Business Intelligence*. Nel settore è possibile identificare aziende (di qualsiasi dimensione) che svolgono attività tecnica o di consulenza, con un'offerta integrata oppure mirata alla produzione di singole applicazioni o componenti. Nel Paragrafo 5.1 viene affrontato lo studio dei prodotti sostituti delle imprese che producono e distribuiscono software gestionali; in questo caso il settore è caratterizzato da un'elevata presenza di prodotti sostituti. Nel caso dei software CRM il settore è globale poiché le imprese sono in grado di distribuire su scala molto vasta, al limite internazionale.

Nei Paragrafi 5.2, **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** e 5.4 sono stati analizzati gli altri elementi caratterizzanti le “cinque forze di Porter” che agiscono sulla concorrenza del settore: la rivalità nel settore (distinguendo tra concentrazione di imprese, diversità tra concorrenti, differenziabilità tra prodotti e barriere in uscita), minacce di nuove entrate, potere contrattuale degli acquirenti e, infine, potere contrattuale dei fornitori.

5.1 Analisi prodotti sostituti: i principali software CRM attualmente sul mercato

Il settore in analisi è altamente tecnologico e, grazie alla continua innovazione, vi è un'elevata competitività; sebbene il campione di imprese in esame sia solamente indicativo e non includa tutte le imprese in competizione nel settore, è evidente come questo sia prevalentemente frammentato e costituito da un numero ristretto di grandi imprese (che possiedono comunque una grande quota di mercato) e da un cospicuo numero di PMI.

Il presente studio è stato condotto tramite ricerca secondaria, ovvero ricerca tramite Internet (in particolare da report di esperti e comunità di clienti online), dalle quali è stato possibile trarre le informazioni e le caratteristiche principali riguardo i software CRM più diffusi sul mercato. Per ciascun prodotto sostituito sono stati individuati prima di tutto i pacchetti di offerta e il relativo prezzo (mettendo in evidenza eventuali prezzi aggiuntivi in base alle modalità di utilizzo) e in seconda istanza le principali caratteristiche: in particolare, per ciascun prodotto è risultato cruciale individuare quelli di più semplice utilizzo e con un'interfaccia intuitivo; inoltre, sono state analizzate le caratteristiche di multi-canalità (ovvero di integrazione del software con più dispositivi comunicativi) e il grado di assistenza al cliente (nonché il relativo costo dell'assistenza); inoltre, è stata messa in evidenza la diffusione del software e l'eventuale tipologia di aziende a cui esso è prevalentemente indirizzato. Infine, sono state analizzate le soluzioni tecnologiche e le modalità di installazione tramite cui i prodotti sostituiti descritti sono usufruibili.

5.1.1 Microsoft Dynamics

Integra in un'unica piattaforma le funzioni di un sistema di gestione ERP e le funzioni di un sistema CRM, usufruibili sia tramite *cloud*⁴⁰ che tramite server locale: la versione presa in analisi è “Microsoft Dynamics 365”, anche se è opportuno citare una versione indirizzata alle medie imprese ma disponibile solo in alcuni Paesi (“Microsoft GP”). L'applicazione del software adibita alle vendite è supportata da avanzate funzioni di intelligenza virtuale che semplificano il processo di vendita grazie a procedure consigliate e al coinvolgimento del cliente tramite uso dei principali social network, ma anche grazie alla creazione automatica di finestre di lavoro per l'interazione con i clienti, strumenti interattivi di raccolta, monitoraggio e visualizzazione dei dati e delle informazioni e, infine, tramite la generazione di tabelle interattive e *reports* delle vendite.

Microsoft Dynamics integra un servizio continuo di assistenza per i clienti, che hanno la possibilità di utilizzare il canale comunicativo che preferiscono e di entrare in contatto con una *community* di esperti tramite cui si è in grado di risolvere tempestivamente eventuali problemi; quanto detto sinora, può adattarsi perfettamente alle esigenze della PMI grazie soprattutto ad uno strumento di analisi testuale, integrato al software, che permette di captare immediatamente le problematiche del cliente. Per completare il quadro delle caratteristiche di multi-canalità del software in esame, è necessario evidenziare che Microsoft Dynamics supporta applicazioni mobili compatibili con i sistemi operativi iOS, Android e, ovviamente, Windows Phone.

⁴⁰ La piattaforma cloud pubblica di Microsoft dal quale vengono erogati i servizi di immagazzinamento, elaborazione e trasmissione dati è denominata Microsoft Azure.

Per andare incontro alle specifiche necessità dell'utente, Microsoft consente l'aggiunta di applicazioni predefinite o di creare, con sviluppo minimo di codice, le applicazioni personalizzate di cui l'azienda ha bisogno, garantendone perfetta connettività con il software Dynamics. A tal proposito, sono a disposizione nel negozio online (o all'interno di pacchetti offerta) due strumenti molto apprezzati dalla maggior parte degli utenti: "Power-Apps" consente di creare applicazioni mobili utili alle esigenze dello specifico business; "Flow", invece, permette all'utente di gestire agevolmente i flussi di lavoro all'interno dell'azienda.

Dal punto di vista dell'integrazione, Microsoft Dynamics è dotato di perfetta integrazione solamente con gli altri software Microsoft (Outlook, Lync, OneNote, Office, etc.): questo può essere un vantaggio per chi possiede applicazioni Microsoft poiché consente di evitare doppi inserimenti di dati, risparmiando tempo, ma può rappresentare uno svantaggio per coloro che utilizzano altri software.

Microsoft permette l'acquisto di pacchetti di funzionalità che consentono di adattare il prezzo alle varie esigenze: è possibile acquistare il pacchetto che permette di usufruire di tutte le funzioni, pacchetti che consentono l'utilizzo di alcune funzionalità (più o meno indispensabili) del software, oppure le singole applicazioni per comporre le funzioni del software a proprio piacimento. Il prezzo comunque è ritenuto piuttosto elevato in aderenza con le grandi potenzialità del software: l'opzione che include tutte le funzionalità ha un prezzo di 177,10€ per utente al mese, il pacchetto "Unified Operations Plan" (che include solamente le funzionalità di gestione finanziaria, vendita al dettaglio e gestione delle risorse umane) ha un prezzo di 160,23€ per utente al mese, il pacchetto "Customer Engagement Plan" (che include le applicazioni base tipiche di supporto al sistema CRM, come vendite, servizio di assistenza e la loro rispettiva automazione dei processi) ha un prezzo di 97€ per utente al mese; infine, come già accennato, vi è anche la possibilità

di personalizzare il prodotto con l'acquisto di singoli applicativi che hanno un costo variabile dai 33,70€ ai 143,35€ per utente al mese. Inoltre, è necessario aggiungere al prezzo base un certo prezzo cadauno per permettere la condivisione con altri membri del *team*, eseguire attività transazionali o accedere ad alcune funzionalità (Finance and Operation o Retail) tramite un device condiviso e con licenza. Il software è principalmente utilizzato dalle aziende adibite alla produzione (specialmente quelle del settore manifatturiero, ma anche abbigliamento, alimentari, costruzioni edilizie e settore elettronico ed elettrico), in genere medio-grandi con un fatturato non inferiore ai 10 milioni di euro: emerge una propensione delle aziende di piccole dimensioni a rivolgersi ad altre case produttrici di CRM, probabilmente perché si avvicinano ad offerte con interfaccia e funzionalità più basiche o con una maggiore aderenza alle proprie necessità aziendali. A questo Microsoft Dynamics rimedia con una buona caratteristica di scalabilità: è possibile passare da un pacchetto basico ad uno più avanzato con minime operazioni di implementazione e un costo contenuto, in modo da adattare le dimensioni del CRM alle dimensioni del business aziendale. Nonostante alcune iniziali diffidenze e problemi con le versioni di aggiornamento, in Italia nel 2016 il CRM sviluppato da Microsoft ha avuto un incremento di acquisto del 200% rispetto all'anno precedente, a dimostrazione del crescente interesse verso questa soluzione. Concludendo, nella figura sottostante è disponibile una finestra dimostrativa dell'interfaccia utente di Microsoft Dynamics: essa segue lo stile grafico di qualsiasi applicazione a marchio Microsoft e questo potrebbe infondere nell'utente una certa familiarità e conseguente dimestichezza nell'utilizzo.

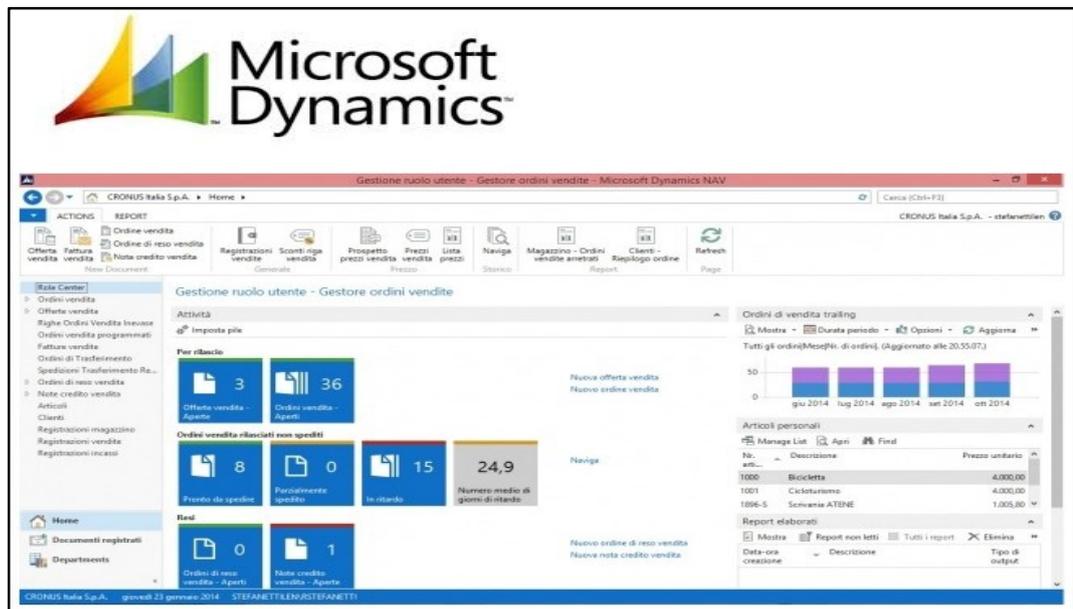


Figura 37 - Logo e interfaccia Microsoft Dynamics

5.1.2 Sugar CRM

È attualmente uno dei software CRM più utilizzati sul mercato e diffuso in 120 Paesi nel mondo; molti software CRM sono stati sviluppati a partire dallo stesso codice di Sugar CRM poiché esso è stato in modalità *open source*⁴¹, cioè tramite un sistema che permette ai singoli programmatori di apportare modifiche al codice attingendo dalla comunità internazionale di utenti al fine di contribuire all'estensione e al miglioramento del software stesso, inviando richieste sulle funzionalità che vorrebbero in SugarCRM (l'impresa che adotta questa soluzione non è proprietaria del codice, ma trae un vantaggio di scala nella diffusione del software stesso). La sua diffusione è sicuramente giustificata dalla semplicità di utilizzo e dalla possibilità di personalizzazione

⁴¹ A partire dal 2013 Sugar CRM non sviluppa più il codice di programmazione in modalità *open source*, ma rilascia solo dei *bug fix*, ovvero piccoli aggiornamenti per correggere eventuali errori. La casa produttrice di software CRM ha preferito sviluppare "SugarCRM On Demand", non accessibile a modifiche nel codice di programmazione.

in base alle proprie esigenze: il pannello della schermata iniziale sintetizza in maniera chiara ed immediata tutte le categorie che il software permette di gestire (contatti, calendario, chiamate, e-mail, appuntamenti), con il supporto di un sistema di filtri che rende semplice la ricerca all'interno dell'applicazione. Al fine di facilitare le eventuali richieste di assistenza del cliente, il sistema di Sugar CRM consente di dividere gli utenti in otto figure professionali (dall'amministratore al responsabile dell'assistenza) che garantisce un contatto immediato tra cliente e figura professionale adibita alla risoluzione di un determinato problema. Inoltre, Sugar CRM è facile da configurare, definendo con questo concetto la facilità nel personalizzare le impostazioni di sistema, di importare dati e, infine, modificare il *layout* del sistema e personalizzare i documenti creati. Tuttavia, uno dei difetti principali riscontrati dagli utenti è la mancanza di integrazione con le applicazioni di business più diffuse: il problema è stato parzialmente risolto tramite lo strumento "SugarExchange" (sviluppato da programmatori che hanno accesso ad un codice API ⁴² pubblico) che permette l'integrazione con alcuni di questi programmi.

Sono disponibili tre versioni a pagamento del software (un pacchetto "Professional", un pacchetto "Enterprise" e uno "Ultimate") e una gratuita (Community Edition): "Sugar Professional Edition", indirizzato prevalentemente alle piccole e medie imprese, permette una buona automazione dei processi di assistenza ai clienti e delle vendite facilitando le analisi di marketing e le previsioni delle vendite anche in piccole realtà, con l'ausilio di supporto online e di 15 GB di spazio di memoria; la "Sugar Enterprise Edition" integra altre funzionalità a quelle già citate tra le quali avanzati sistemi di report e di supporto all'analisi della previsione delle

⁴² Alcune *software house* mettono a disposizione del pubblico i codici API (Application Programming Interface), ovvero l'insieme delle procedure che permettono al programmatore di sviluppare strumenti e, quindi, espletare un determinato compito all'interno di un programma.

vendite, oltre a sistemi di accesso sicuri per utenti autorizzati a determinate aree, supporto tramite e-mail 12 ore al giorno e 60 GB di spazio di memoria; infine, la versione “Ultimate” permette l’assegnazione di un tecnico per risolvere eventuali problematiche legate all’*account*, fino a cinque *sandbox* (meccanismi di sicurezza che permettono di separare i programmi in esecuzione al fine di proteggere il software da eventuali vulnerabilità dovute a software di terze parti, malware o virus), . La versione gratuita può essere la soluzione ideale per le piccole imprese che non necessitano di grandi funzionalità nel proprio CRM ma che ad esempio ne fanno un uso saltuario. In termini di costi, “Sugar Professional” ha un prezzo di 32,8€ per utente al mese ⁴³, “Sugar Enterprise” 53,3€ per utente al mese e “Sugar Ultimate” 122,8€ per utente al mese; infine, per andare incontro al crescente interesse delle imprese verso gli sviluppi di Social CRM, Sugar mette a disposizione un pacchetto che analizza i dati provenienti dai *social network* (esclusivo per chi possiede già uno dei pacchetti SugarCRM precedentemente analizzati) al prezzo di 12,3€ per utente al mese.

La figura seguente mostra l’interfaccia intuitiva di SugarCRM; questa era considerata (specialmente nelle prime edizioni del software) come uno degli svantaggi principali, poiché ritenuta dagli utenti poco intuitiva: è stato posto rimedio a ciò nelle versioni più recenti, rendendo l’interfaccia utente molto più fluida rispetto alle precedenti versioni.

⁴³ Il valore in Dollari Americani nel presente capitolo sono stati convertiti in valuta europea usando il valore di conversione disponibile al 15/01/2018: 100\$ = 81,87€. Tutti i valori sono stati approssimati per eccesso.

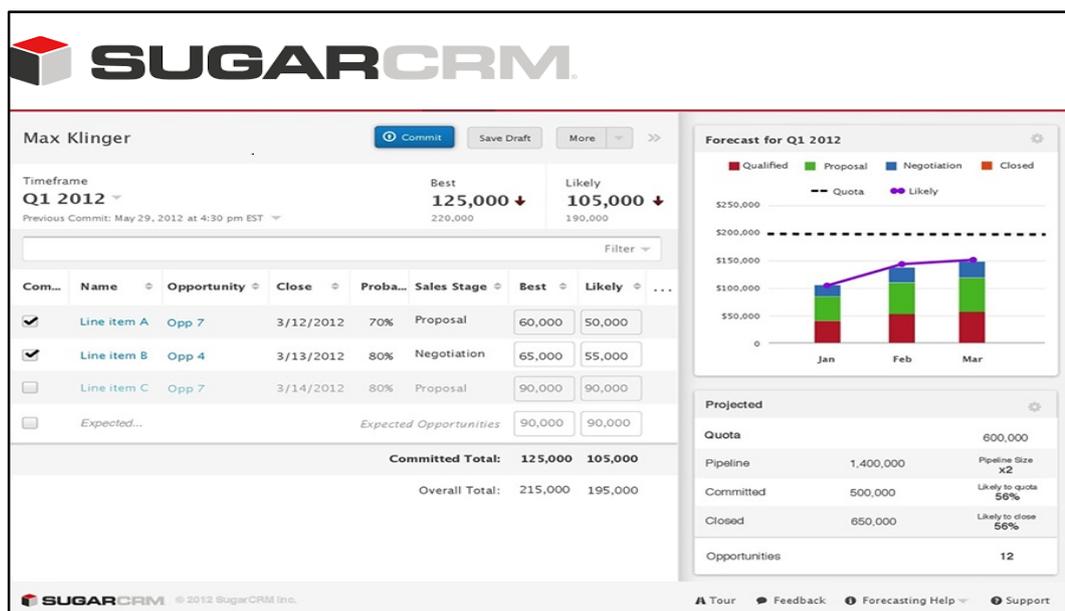


Figura 38 - Logo e interfaccia SugarCRM

5.1.3 Salesforce CRM

Salesforce ha saputo dominare il mercato internazionale del software CRM sin dai primi anni del nuovo millennio, anche grazie al fatto di essere stato il primo fornitore di soluzioni SaaS (Software as a Service), ovvero usufruibili su Internet tramite Browser a fronte di un pagamento periodico. L'applicazione CRM include diverse tipologie di strumenti a supporto: uno di analisi dei dati, uno adibito al marketing e alle vendite, uno all'assistenza cliente e, infine, una comunità online accessibile tramite *cloud* per permettere condivisione di idee e competenze tra gli utenti e gli addetti allo sviluppo del software. Una delle caratteristiche più importanti del CRM *open source* fornito dall'azienda californiana è la scalabilità, che ne giustifica la sua ampia diffusione tra le imprese di tutte le dimensioni: è possibile aumentare le soluzioni a disposizione dell'utente man mano che il business cresce e senza particolari problematiche aggiuntive derivanti da un aumento del numero di applicazioni da gestire. Un'altra caratteristica in grado di differenziare questo

software dai concorrenti riguarda, essenzialmente, la possibilità di visualizzare l'andamento generale del proprio business tramite la rappresentazione schematica di report sui clienti e di una *dashboard*⁴⁴ intuitiva (entrambi strumenti personalizzabili tramite impostazioni su ciò che si preferisce focalizzare riguardo l'atteggiamento dei propri clienti).

Tra le varie soluzioni, è "Sales Cloud" quella più intrapresa dalla maggior parte degli acquirenti Salesforce, disponibile in quattro edizioni in base alla possibilità di accesso a svariati servizi, come la gestione dei contatti e dei *lead*, strumenti di *report* e di *pricing*, gestione territoriale aziendale, sviluppo di applicazioni personalizzate, ampio spazio di archiviazione dati e assistenza gratuita in qualsiasi momento. Per quanto riguarda le applicazioni dell'edizione "Professional", esse contengono tutti gli strumenti per eseguire in maniera guidata le attività di *management* e previsione delle vendite: in questo il software non differisce dagli altri colossi del settore, con un'applicazione per le vendite (che supporta il processo di definizione dei prezzi e della fatturazione), per l'assistenza ai clienti, per la gestione dell'area marketing, per facilitare la collaborazione in un *team* di progetto, per la progettazione di nuove applicazioni e, infine, un'applicazione adibita appositamente alla gestione e all'analisi della grande mole di dati analitici riguardanti l'impresa. L'edizione "Enterprise" aggiunge la possibilità, rispetto all'edizione "Professional", di redigere un profilo per ogni cliente, la gestione facilitata dei flussi di lavoro e, in aggiunta, presenta un'attenzione particolare alle nuove tecnologie di IoT con una piattaforma di connessione (Intelligent Customer Success Platform) tra dispositivi funzionante tramite "Thunder", motore di elaborazione degli eventi IoT di business in tempo reale.

⁴⁴ Schermata in grado di monitorare l'andamento dei report e dei principali KPI del business aziendale, in modo tale da poter prendere velocemente decisioni di tipo strategico.

Per le applicazioni che supportano rispettivamente attività di analisi marketing e servizio di *community*, entrambi funzionanti con tecnologia su *cloud*, Salesforce offre un servizio personalizzato alle esigenze per cui il prezzo è altamente variabile; analogo discorso per la piattaforma di *data analysis* (“Wave Analytics”), per la quale esistono pacchetti al prezzo di 75€ per utente al mese divise in base alle esigenze del software per l’assistenza e per quello dei servizi. Qualora si voglia accedere alle funzionalità di fatturazione, abbonamenti, raccolta imposte, creazione di report (*Configure, Price and Quote*, rappresenta l’applicazione adibita alla creazione di preventivi, proposte, prezzi e formazione del prezzo) Salesforce propone un’offerta personalizzabile oppure due pacchetti predefiniti: il primo a 75€ al mese per utente con funzionalità base, il secondo, che permette la vendita su più canali comunicativi e con flussi di lavoro avanzati, al prezzo di 150€ al mese per utente. Infine, l’installazione dell’applicazione “Pardot” per automatizzare i processi di marketing ha un costo dai 1000€ al mese per la versione standard ai 2000€ al mese per la versione avanzata, o altresì 3000€ al mese qualora si scelga la versione personalizzata (tutte le opzioni sono limitate ai 10000 contatti). Infine, è opportuno sottolineare che tutti i prezzi offerti da Salesforce presuppongono la stipula di un contratto almeno annuale e senza limiti di utenza ⁴⁵.

Ciò che rende il CRM di Salesforce particolarmente competitivo sul mercato delle piccole imprese è la presenza di una soluzione sviluppata specificatamente per le PMI e per le start up innovative, con la programmazione di strumenti destinati a fornire supporto al cliente e la presenza di una grande quantità di applicazioni pre-integrate e pronte all’uso indirizzate alla gestione delle piccole realtà produttive; ad esempio, le PMI possono passare con facilità alla soluzione “Service Cloud”, qualora il

⁴⁵ In alcuni prodotti Salesforce, tuttavia, è possibile trovare un limite di utilizzo a cinque utenti.

servizio di assistenza dovesse necessitare di maggior sofisticatezza (a dimostrazione di una buona scalabilità del prodotto): la soluzione “Service Cloud” è dotata di uno strumento per la gestione dei flussi di lavoro e dei dati analitici, con la possibilità di integrare anche applicazioni di terze parti e con un prezzo che varia dai 75€ per utente al mese (per la versione “Lightning Professional”) ai 150€ per utente al mese (per la versione “Lightning Enterprise”) e, infine, ai 300€ per utente al mese qualora sia necessario dotarsi di un software CRM con tutte le funzionalità connesse ai servizi di assistenza; gli stessi prezzi si riscontrano qualora l’azienda voglia servirsi solamente dell’applicazione di supporto alle vendite. Vi è dunque un risparmio consistente se le esigenze dell’impresa spingono a dotarsi delle due funzionalità (assistenza e vendite) insieme, ma qualora non sia previsto di sfruttare il software alle massime potenzialità il costo potrebbe risultare eccessivo in base alle necessità aziendali. Per quanto riguarda il prezzo, il pacchetto che include l’applicazione di vendita e assistenza clienti insieme, dotata di tutte le funzionalità (spazio di archiviazione espanso, assistenza 24h su 24h tutti i giorni, ambienti *sandbox* estesi, etc), ha un prezzo di 325€ per utente al mese; il pacchetto con funzionalità CRM complete e il pacchetto personalizzabile per vendita e assistenza hanno un prezzo rispettivamente di 100€ e 175€ per utente al mese.

Per la sua flessibilità di utilizzo e per la possibilità di erogazione del servizio su *cloud*, nonché il rapporto qualità/prezzo della sua offerta base, Salesforce è il software più utilizzato da start-up e PMI di tutto il mondo; tuttavia, pur esistendo pacchetti di acquisto con poche funzionalità adatti alle PMI, il software CRM a piena funzionalità è probabilmente parecchio dispendioso e di difficile utilizzo: al prezzo piuttosto elevato del software bisogna aggiungere il costo per l’elevato livello di istruzione all’utilizzo dei programmi che necessitano di personale adibito. A questo Salesforce pone parzialmente rimedio offrendo una gamma di prodotti eterogenea,

permettendo un altissimo grado di personalizzazione dell'offerta secondo le esigenze del cliente e mettendo a disposizione un gran numero di strumenti integrativi che possono ampliare le funzionalità degli applicativi.

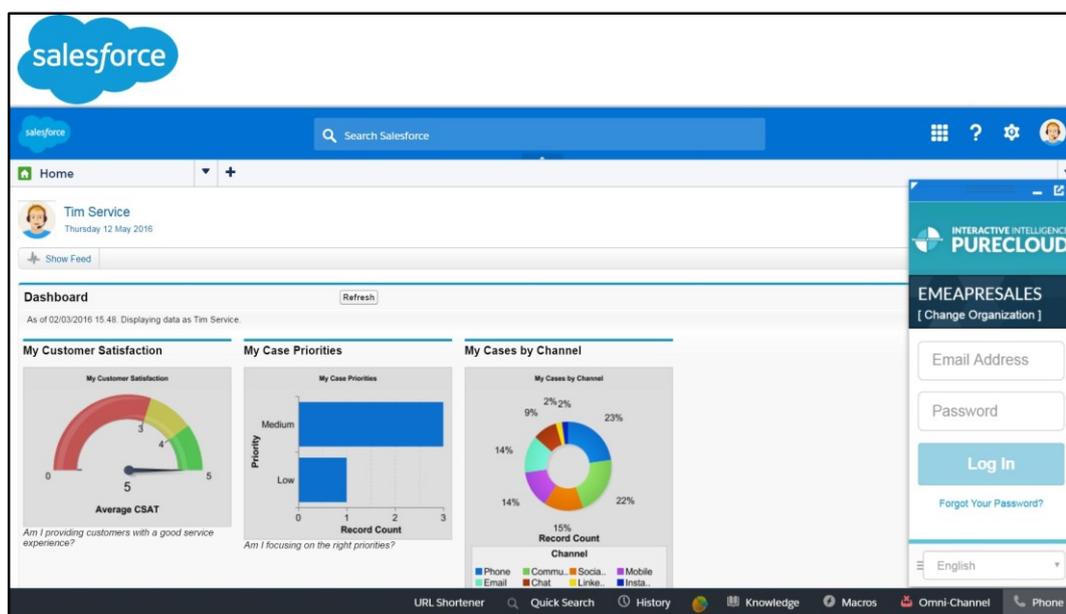


Figura 39 - Logo e interfaccia Salesforce

5.1.4 Altri colossi del settore: Oracle-Siebel, SAP e IBM

Altre case produttrici di software sviluppano applicazioni CRM che fanno essenzialmente parte di un pacchetto software (*suite*) per la gestione del business. Alcuni di questi meritano una particolare menzione proprio perché ampiamente diffusi e apprezzati dagli utenti di tutto il mondo: Oracle-Siebel, IBM-CRM business suite e SAP CRM.

Oracle-Siebel è a giudizio di molti l'applicativo CRM *end-to-end* ⁴⁶ più completo, poiché consente una facile implementazione e una gestione multicanale omnicomprensiva dei clienti (il cliente comunica attraverso il

⁴⁶ Le operazioni richieste dalle applicazioni avviene solamente sui nodi terminali di una rete, senza interpellare i nodi intermedi.

dispositivo che preferisce utilizzare), garantendo all'utente un'esperienza completa e di alto livello. L'applicazione "Sales" consente una gestione fluida delle vendite in tempo reale (anche tramite dispositivi mobili), una previsione delle vendite personalizzabile con la dimensione del business a cui è rivolto il prodotto e un applicativo di PRM (Partner Relationship Management) che consente il confronto immediato e lo scambio facilitato di dati con le imprese partner e con coloro che lavorano allo sviluppo del marchio aziendale. L'applicazione "Enterprise Marketing" è rivolta alle organizzazioni B2B e B2C appartenenti a settori diversi e può essere personalizzata in base all'esigenza del settore di appartenenza. Proseguendo l'analisi delle caratteristiche di Oracle-Siebel, l'applicazione "Order Management" semplifica il processo di tracciatura e catalogazione dei prodotti dell'azienda e offre un'approfondita analisi dei clienti che consente operazioni di *cross-selling* e *up-selling*, affiancato ad un'applicazione di assistenza al cliente tra le più efficienti e apprezzate nel mercato dei prodotti software CRM. Tutti gli strumenti messi a disposizione del software fornito da Oracle sono corredati da un potente strumento di analisi storica dei dati a disposizione che facilita il processo decisionale e fornisce strumenti che traggono informazioni utili dai *social network* più comuni. Oracle-Siebel mette a disposizione un listino prezzi altamente personalizzabile che consente di acquistare le applicazioni singolarmente, partendo però da almeno un'applicazione base che necessita di licenza (acquistabile separatamente): il cliente seleziona l'applicazione Siebel CRM base per ogni utente e acquista almeno la licenza base, dopodiché, qualora il cliente richieda una particolare soluzione settoriale, può selezionare una vasta gamma di moduli facenti parte dell'offerta base ad uno specifico prezzo (in tal caso tutti gli utenti devono assicurarsi che i moduli siano sotto licenza ad un livello uguale o inferiore dell'applicazione Siebel di base). Infine, il software non richiede strumenti di IT aggiuntivi ed è dotato di un affidabile

sistema di credenziali di accesso che permette l'autenticazione automatica (non è necessario fornire le credenziali ad ogni accesso): la sicurezza è la caratteristica fulcro nell'offerta di Oracle e una delle più apprezzate dagli utenti, grazie ad avanzati sistemi di validazione degli utenti, di controllo dalle richieste non autorizzate o contraffatte di alcuni siti web (*cross site request forgery*) e anche grazie all'utilizzo di una rete virtuale privata (Virtual Private Network).

“IBM Business Suite” è la soluzione che offre la casa di produzione statunitense integrata con il sistema IBM Domino (la piattaforma per il business messa a disposizione da IBM su server remoto accessibile tramite Internet), utilizzato particolarmente dalle PMI per la gestione del rapporto con i clienti in tutte le attività di fidelizzazione e vendita. Il software Domino IBM di gestione integrata del business adotta uno strumento di connessione con qualsiasi CRM adottato (RIVA), che permette di integrare i dati provenienti dal CRM (contatti, calendari, compiti, e-mail, opportunità di nuovi clienti, etc.). Il software Domino, inoltre, semplifica di molto la condivisione ed il successivo utilizzo delle informazioni permettendo di tracciare tutta la fase di prevendita e di conservare la documentazione in un unico database, evitando così inutili ridondanze. La *suite* “IBM Business Suite” è adatta alle imprese che richiedono livelli elevati di protezione dei dati.

Menzione a parte merita il software applicativo CRM sviluppato dall'azienda tedesca SAP, leader nella produzione di software gestionali, che offre modalità di fruizione sia su cloud (SAP Hibrys Cloud) sia su dispositivi aziendali (SAP CRM Sales). Il software Hybris-SAP è ormai molto diffuso ed è strutturato in maniera modulare in modo tale da essere adattabile a eterogenee esigenze e dimensioni di business aziendali: ad esempio, il modulo adibito alle vendite supporta le aziende nella gestione dei clienti fidelizzati e consente di attirare quelli potenziali, il modulo adibito al

marketing è ideato per gestire, eseguire e sviluppare campagne di marketing e, infine, quello dei servizi consente alle imprese di migliorare la soddisfazione complessiva dei clienti e di aumentarne nel lungo periodo i profitti. Il successo del programma è dato prevalentemente da un'offerta inclusiva di tutte le funzionalità principali di supporto anche ad esigenze complesse, oltre ad una elevata scalabilità del software. La soluzione "Hybris Profile", disponibile su *cloud*, è pensata per rilevare tutte le interazioni con il cliente sotto diversi scenari di business (B2B e B2C), in modo da poter apportare soluzioni mirate: permette di creare un profilo dinamico del cliente in tempo reale, in modo da monitorarne i cambiamenti e sviluppare nuovi modelli di esperienza utente che siano flessibili e scalabili. L'offerta di SAP è altamente personalizzabile e per tale motivo è variabile in base alle necessità del singolo cliente; tuttavia essa è indirizzata principalmente a business costituiti da un'ampia base di clienti da gestire.

The screenshot shows the Oracle Siebel CRM interface. At the top, the Oracle logo is visible. Below it, the title bar reads 'ORACLE JD EDWARDS ENTERPRISEONE' and 'Financial/Distribution Company (JDV900)'. The main window is titled 'Purge IT Session Run History - Work with Session Runs'. On the left, there is a navigation pane with 'EnterpriseOne Menu' and 'Open Applications'. The main area contains a search bar for 'Session Number' and 'Session Name', and a table of session runs. The table has the following data:

Session Number	Session Name	Mode	Run Date	Run Time	Run Status	Purge Amount (Mb)
607	JDE-GL	Purge Proof Run	11/02/2010	14:06:48	Session Running	6.35
606	JDE-AP	Purge Proof Run	11/02/2010	14:01:41	Session Completed	1,381.00
605	JDE-INV	Purge Proof Run	11/02/2010	13:52:37	Session Completed	985.45
603	JDE-PURCH	Purge Proof Run	11/02/2010	13:52:10	Session Completed	317.64
601	JDE-GL	Purge Proof Run	10/29/2010	17:46:16	Session Completed	126.47
600	JDE-AR	Purge Update Run	10/25/2010	14:14:38	Session Completed	7,410.07
599	JDE-AR	Purge Proof Run	10/25/2010	13:57:59	Session Completed	12,220.87
598	JDE-AR	Purge Update Run	10/21/2010	16:38:18	Session Completed	741.03
597	JDE-GL	Purge Proof Run	10/21/2010	16:19:30	Session Completed	1,225.96
594	JDE-SALES	Purge Proof Run	10/21/2010	12:27:54	Session Completed	317.60

Figura 40 -Logo e interfaccia Oracle Siebel CRM

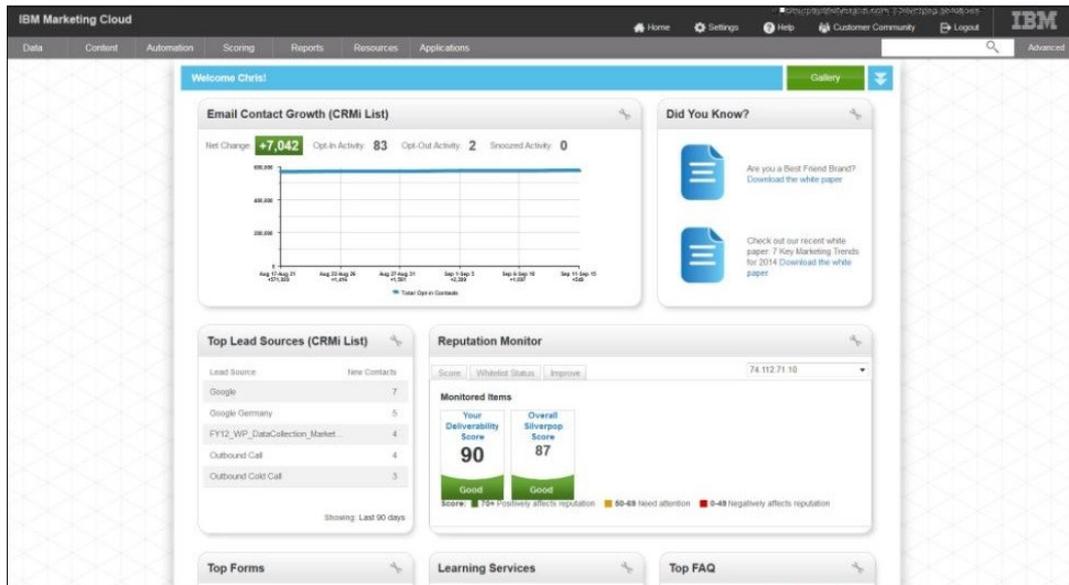
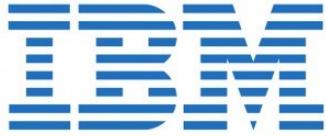


Figura 41 - Logo e interfaccia IBM Domino

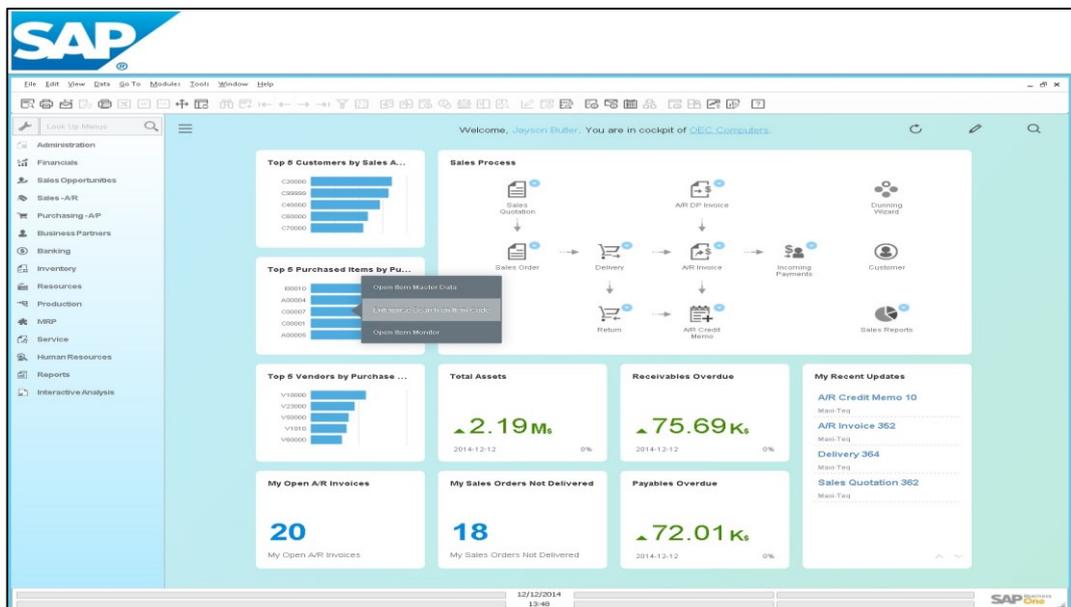


Figura 42 - Logo e interfaccia SAP

5.1.5 V-Tiger

V-Tiger è un software CRM disponibile su *cloud* tramite la piattaforma “V-Tiger On Demand” e con codice *open source*. Sebbene consenta una scalabilità confrontabile con il software Salesforce, V-Tiger garantisce un miglior facilità d’uso e un prezzo decisamente inferiore; tuttavia, rispetto al colosso californiano, alcuni utenti hanno riscontrato una scarsa personalizzazione dell’interfaccia in base alle proprie necessità e un numero di funzionalità decisamente inferiore. La potenza e l’ampia diffusione di questo software risiede principalmente nelle sofisticate opzioni di profilatura dei clienti che permettono ad ogni utente di avere a disposizione una visione più categorizzata dei propri clienti e di poter intervenire in maniera più efficace: V-Tiger consente alle aziende di registrare tutte le informazioni sui clienti con la capacità di esportazione su fogli di calcolo, facilitando la ricerca di opportunità di business e il supporto alla strategia di marketing; il sistema identifica le informazioni in sospeso, le citazioni di stampa e le invia ai clienti o partner commerciali tramite un servizio di posta elettronica integrato. V-Tiger è disponibile in modalità gratuita per la gestione dei contatti, del servizio e-mail (fino a 10000 e-mail al mese), schedulazione, creazioni di report e inoltre, a differenza degli altri software CRM presi in esame, non richiede un pagamento mensile per ogni utente aggiuntivo: il numero di utenti che possono utilizzare il software contemporaneamente è illimitato e gratuito.

Per quanto riguarda il prezzo, V-Tiger offre al cliente un numero abbastanza esiguo di soluzioni in pacchetti: “Sales Software” per le funzionalità di vendita, “Help Desk Software” e “All-in-One CRM”. Il primo offre solo funzionalità base di supporto alle vendite con un costo a partire da 8,2€ al mese per la versione base sino a 16,4€ per la versione avanzata (integrazione

con Twitter, fatturazione facilitata, accettazione di pagamenti con diverse valute e previsione delle vendite); il secondo pacchetto offre all'acquirente, oltre alle suddette funzionalità gratuite, ulteriori strumenti disponibili in due pacchetti rispettivamente da 8,2€ a 16,4€ al mese per utente. Decisamente diffusa ed apprezzata dalle imprese utenti la soluzione "All-in-One CRM" dotata di tutte le funzionalità messe a disposizione dal software CRM al prezzo di 24,7€ per utente al mese.

In conclusione, è opportuno sottolineare che V-Tiger offre al cliente la scelta tra pagamento annuale o, a fronte di un piccolo sovrapprezzo, pagamento mensile per utente e garantisce assistenza 24h su 24h (tramite telefono, chat o e-mail) per tutti i servizi offerti. Sono disponibili corsi a pagamento di formazione del personale sull'uso del CRM e sul raggiungimento della *customer satisfaction* oppure pacchetti per aumentare il numero di e-mail massime che il software può gestire.

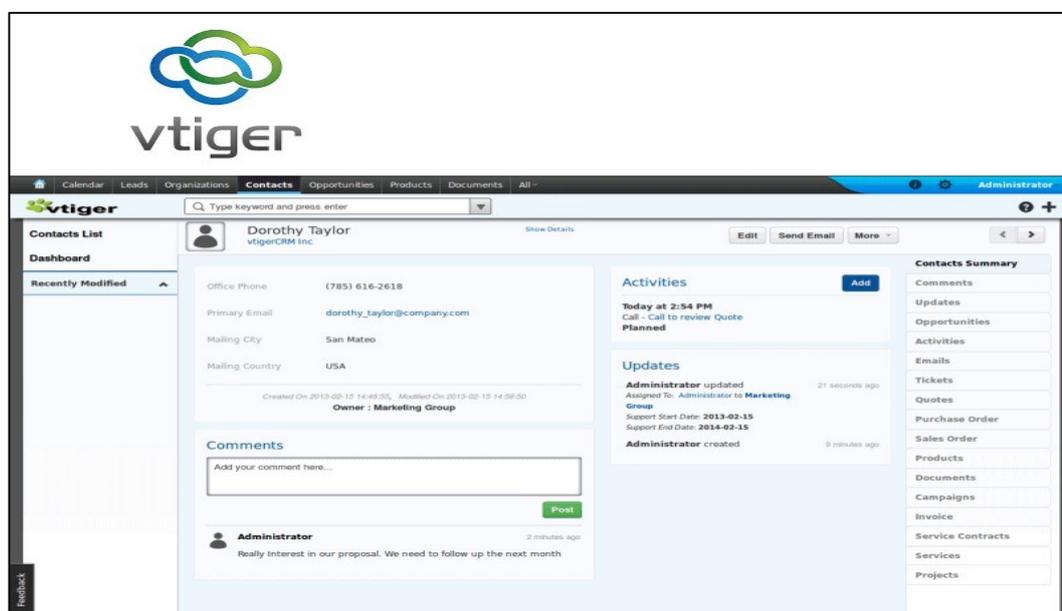


Figura 43 - Logo e interfaccia V-Tiger

5.1.6 Zoho

Zoho CRM è disponibile in quattro opzioni di offerta (“Standard”, “Professional”, “Enterprise” ed “Ultimate”) e con prezzo calcolato per numero di utenti al mese che usufruiscono del servizio, in base alle necessità del cliente. Il prezzo è molto inferiore ad altri software CRM del settore, come ad esempio quello sviluppato da Salesforce, ma le funzionalità a confronto sono nettamente limitate sebbene Zoho metta a disposizione un grande numero di strumenti integrativi. L’interfaccia utente minimale e di facile utilizzo (una delle più apprezzate dagli utenti, secondo quanto riportato nei blog più importanti sull’argomento) consente una gestione ottimale dei contatti riguardanti sia i clienti fidelizzati sia quelli potenziali e permette di visualizzare istante per istante lo stato nel processo di vendita di ogni singolo cliente: la schermata iniziale include dieci componenti (personalizzabili dalle impostazioni), con i moduli principali immediatamente visibili in modo da semplificare la ricerca.

Zoho concentra la sua offerta su tre caratteristiche principali: la prima è la compatibilità (esclusa la versione “Standard”) con Google AdWords (servizio online che permette di inserire annunci pubblicitari all’interno delle pagine di ricerca di Google), che facilita gli addetti alle vendite nel contatto con i potenziali clienti; la seconda caratteristica è la potenza di categorizzazione dei clienti in base alla posizione nel ciclo di vendita e nella suddivisione in clienti fidelizzati e potenziali; infine, il software consente il tracciamento delle informazioni degli utenti che accedono al sito web dell’azienda ed è possibile attivare notifiche per gli addetti alle vendite ogni qualvolta la pagina web viene visitata. Il software è apprezzato soprattutto per quanto riguarda la potenza nel supporto ai processi di automatizzazione delle vendite, grazie ad un’interfaccia minimale e intuitiva per gestire ed immagazzinare informazioni dettagliate relative alle opportunità di business;

inoltre, un'altra caratteristica apprezzata dagli utenti è quella di avere molte integrazioni ai *social network* più utilizzati, al fine di migliorare il processo di profilatura dei clienti (è possibile impostare un'opzione di allerta ogni qualvolta l'impresa è stata citata su un *social network*). Da quest'ultimo punto di vista, Zoho è probabilmente il software CRM più adatto per coloro che vogliono sviluppare la recente tendenza del CRM a servirsi dei *social network* per immagazzinare informazioni utili sui clienti potenziali e acquisiti. Infine, per quanto riguarda la capacità di integrazione, Zoho CRM si integra bene con i prodotti sviluppati da Microsoft e Google ma non dimostra ottime capacità di coordinamento con la maggior parte dei software comunemente utilizzati per la gestione del business.

Gran parte dell'utenza appartiene a piccole imprese del settore della tecnologia, dei media, della consulenza e del settore immobiliare, sebbene Zoho sia molto apprezzato da imprese di tutte le dimensioni. È una soluzione utile per chi necessita di un sistema CRM con funzionalità non troppo sofisticate e senza spese eccessive: difatti, l'opzione "Standard" (dotata di tutte funzionalità base presenti nella versione gratuita con l'aggiunta di strumenti per la previsione delle vendite, per la visualizzazione di report tramite interfacce intuitive, gestione dei contatti avanzata) ha un prezzo di 9,82€ per utente al mese; il pacchetto "Professional" (che consente un numero di contatti illimitato, gestione avanzata dell'inventario, compatibilità con Google AdWords e l'interconnessione con i *social network* più comuni) ha un prezzo di 16,4€ per utente al mese; il pacchetto "Enterprise", invece, aggiunge la funzionalità di gestione dei contatti per territorio, applicazioni di collegamento tramite AI e gestione avanzata dei clienti al prezzo di 28,7€ per utente al mese; infine, è disponibile anche una versione "Ultimate" che include tutte le funzionalità avanzate di analisi dei dati e dei clienti, oltre ai *sandbox*, al prezzo di 81,9€ per utente al mese.

Zoho offre al cliente la scelta tra pagamento annuale e mensile a fronte di un piccolo sovrapprezzo, al pari di V-Tiger, ma, a differenza di quest'ultimo, non garantisce assistenza specializzata gratuita, bensì acquistabile tramite pacchetti prepagati di 5, 10 o 20 ore e usufruibile tramite e-mail, telefono o conferenza online previo appuntamento.

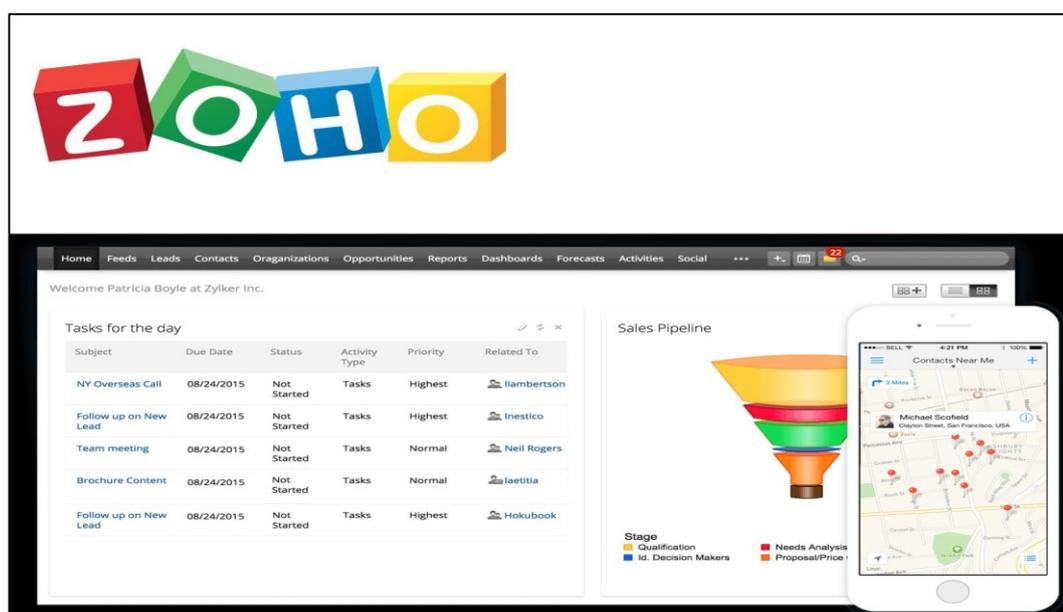


Figura 44 - Logo e interfaccia Zoho

5.1.7 Hubspot

È un software CRM disponibile gratuitamente su *cloud* con tutte le funzionalità principali ed è questa tipologia di offerta a renderlo particolarmente idoneo per le PMI: la caratteristica probabilmente più interessante è che le funzionalità disponibili a pagamento non sono indispensabili ai fini dell'utilizzo basilare del software, ma permettono solamente un supporto migliore e più veloce nella fase di vendita e di marketing. Inoltre, nell'offerta gratuita (disponibile anche per dispositivi

mobili) sono inclusi un milione di contatti e spazio di archiviazione illimitato. Per le motivazioni elencate, Hubspot risulta idoneo per quelle imprese che vogliono sviluppare per la prima volta un sistema CRM, hanno un budget limitato o non prevedono di dover implementare nel breve periodo un sistema CRM con funzionalità sofisticate (basti pensare alle start-up innovative, che probabilmente ricadono in tutte le situazioni citate). Hubspot crea un vantaggio consistente nella diffusione su larga scala del software gratuito che stimola nel lungo periodo l'acquisto delle funzionalità a pagamento, utili integrazioni al CRM.

Hubspot è dotato di un unico database che, immagazzinando al suo interno tutte le informazioni su contatti e clienti, aiuta in maniera veloce ed efficiente la profilatura dei clienti e la condivisione dei dati e di ogni attività web tra i componenti di *team* adibito alle vendite e al marketing. Il sistema di tracciamento delle attività di marketing è semplificato da un sistema di immagazzinamento delle risposte ottenute dai contatti e dall'inserimento degli stessi in una precisa posizione nel processo di acquisto, con l'ulteriore possibilità di inserire delle note alle informazioni che vengono ritenute più importanti. L'interfaccia è di facile intuizione e gestione tramite la possibilità di trascinare le icone, note e appuntamenti ove si ritiene più opportuno collocarle e, inoltre, vengono messe in evidenza sulla pagina iniziale le statistiche più importanti ordinate su base temporale.

Tuttavia, se da un lato Hubspot CRM è ben lungi dalla numerosità e complessità delle funzioni della maggior parte dei CRM, è importante specificare che il software probabilmente non si presta a utilizzi particolarizzati o a realtà aziendali complesse; inoltre, non risulta un elevato grado di integrazione con altre applicazioni, ad eccezione di quelle sviluppate da Google (Hubspot è un partner certificato di Google).

Per quanto riguarda l'interfaccia, come visibile nella Figura 45, esso è minimale ed ha la particolarità di avviarsi automaticamente in *background* in modo tale da non interrompere eventuali utilizzi in corso di altre applicazioni.

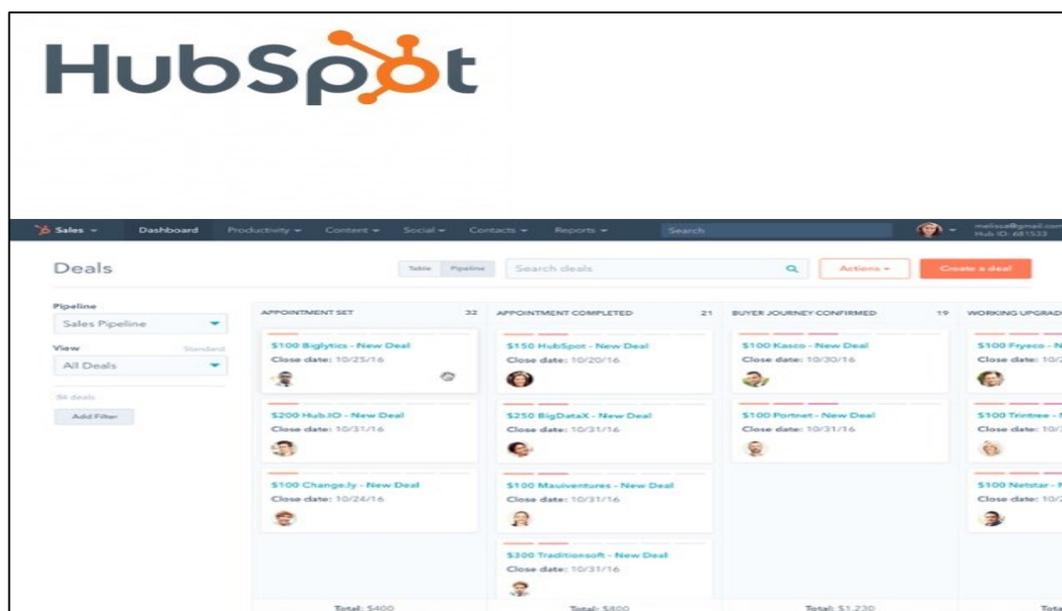


Figura 45 - Logo e interfaccia Hubspot

5.1.8 Insightly

Sviluppato con particolare attenzione verso le piccole imprese, è fruibile su *cloud*, con un'interfaccia particolarmente intuitiva e di facile utilizzo; il software aiuta le imprese nell'approccio sistematico al processo di vendita di un prodotto o servizio e, quindi, nell'individuazione della fase di processo di vendita in cui è collocata l'offerta in un determinato momento: in tal modo si è in grado di sapere quale offerta richiede attenzione particolare al fine di finalizzare la vendita. Tutto ciò è supportato dalla capacità di Insightly di integrarsi perfettamente con applicazioni esterne di gestione del business

(come per esempio Microsoft Office 365) e con il supporto di una *suite* incorporata che gestisce i dati rilevanti dai *social network*; inoltre Insightly possiede un calendario integrato, uno strumento di gestione dei contatti e, soprattutto, uno strumento di schedulazione che aiuta nello svolgimento delle attività di progetto, il tutto coadiuvato da un sistema di sicurezza dei dati sufficientemente elaborato e affidabile.

Il software è gratuito per due sole utenze, ma per usufruire delle diverse potenzialità del CRM sono disponibili tre pacchetti di offerta: “Plus” (23,7€ per utente al mese), “Professional” (40€ per utente al mese) e “Enterprise” (81€ per utente al mese). In definitiva, Insightly trae la sua forza sul mercato dalla semplicità e dalla scalabilità: sistemi CRM complessi e con molte funzionalità sono più difficili da adottare poiché il personale viene istruito più lentamente all’uso ottimale del software e con costi superiori, tuttavia, qualora le imprese espandano velocemente il proprio business, è possibile dotarsi successivamente di applicativi avanzati per la gestione dei clienti perfettamente integrabili con il software e all’altezza in termini di qualità con i *competitor*.

Insightly possiede numerosi punti di forza sul mercato, tra cui la semplicità d’uso e, di conseguenza, la limitatezza degli investimenti sull’istruzione del personale adibito all’utilizzo del software; a questo si aggiunge la facilità di configurazione, definendo con questo concetto la facilità nel personalizzare le impostazioni di sistema, nell’importare dati e nel modificare il *layout* del sistema. Inoltre, a differenza di concorrenti quali Zoho e Salesforce, le funzionalità di supporto al *project management* sono già incluse nel prodotto base e non necessitano di un costo addizionale successivo per l’acquisto dell’applicativo da integrare. Come punto di debolezza è necessario segnalare l’assenza di strumenti di supporto a *team* di progetto con dimensioni superiori alle venti unità e questo lo rende poco attraente agli occhi delle grandi imprese, che spesso gestiscono progetti in *team* con un

elevato numero di persone; inoltre non vi è la presenza di uno strumento per la gestione del cliente su base territoriale (si gestiscono i dati a disposizione su divisioni territoriali che è possibile impostare a piacimento), strumento accessorio per le PMI che spesso hanno piena conoscenza del territorio e business poco estesi, ma una grave lacuna dal punto di vista delle grandi imprese che spesso hanno una connotazione internazionale del business; infine, le possibilità di integrazione con altri software esterni (quali G-Mail, Outlook, Evernote, etc) sono discrete, ma non paragonabili ad altri concorrenti del settore.

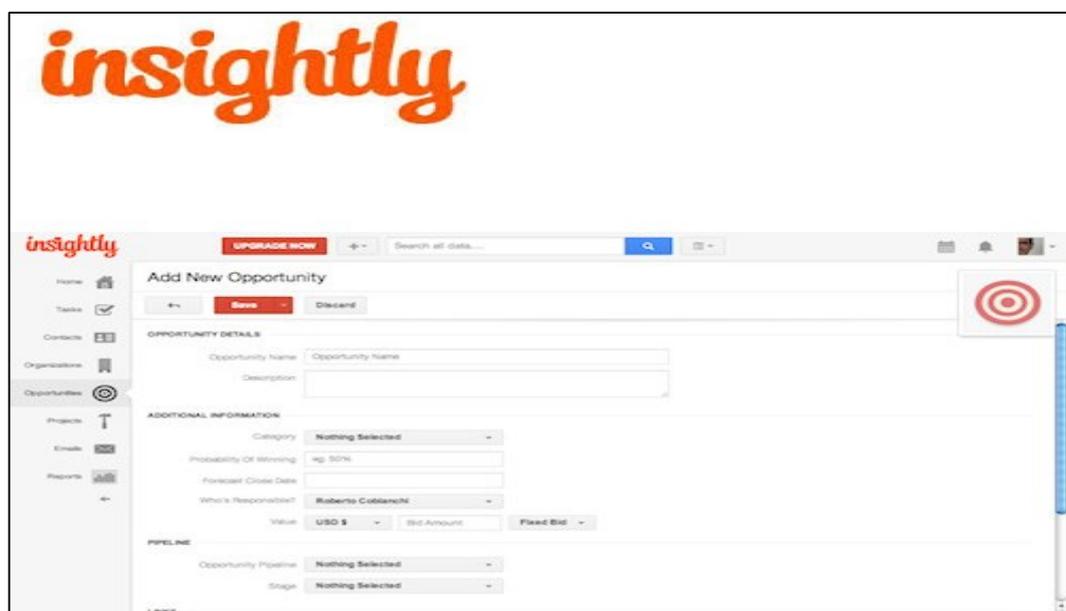


Figura 46 - Logo e interfaccia Insightly

5.1.9 Altri software CRM da menzionare

Finora sono stati analizzati i software CRM più diffusi sul mercato globale dei sistemi CRM, ma nel settore in analisi sono disponibili soluzioni di prodotto molto eterogenee in termini di caratteristiche e prezzi. Alcune di

queste sono presenti (in misura nettamente minore rispetto ai colossi del settore) in Italia ma sviluppate da imprese estere e sono degne di particolare menzione, altre sono sviluppate proprio in Italia tra cui Self e MagicCRM.



Figura 47 – Loghi altri software CRM analizzati

Self è un prodotto CRM distribuito in modalità SaaS, ovvero accessibile tramite Internet previo pagamento di canone periodico e con dati ospitati su *cloud*, permettendo così di abbattere i costi di gestione, aggiornamento e acquisto. La sua facilità d'uso e il suo interfaccia di immediata comprensione permette di monitorare in maniera semplice e veloce i risultati aziendali e correlarli con le attività svolte al fine di prendere rapidamente decisioni manageriali. Sono principalmente due le caratteristiche che rendono Self competitivo su scala nazionale: la raccolta automatica dei dati tramite un semplice interfaccia di programmazione dell'applicazione (API, è il modo in cui altri software, tramite lo sviluppo di una chiave API e del consenso dell'utente, si collegano al software principale e accedono ai dati di prestazione del sistema) e la possibilità di istruzione gratuita online

sull'utilizzo del software che garantisce all'azienda di trasmettere rapidamente le competenze necessarie al personale. L'offerta del prodotto è composta da un'offerta "Starter" al prezzo di 15€ per utente al mese che offre uno strumento di gestione delle e-mail, spazio di archiviazione di 2 GB e funzioni statistiche di base sulle vendite e sulle trattative in corso; il pacchetto "Performance" al prezzo di 30€ per utente al mese aggiunge funzionalità di sviluppo di integrazioni personalizzate al software, spazio di archiviazione di 5GB e strumenti di analisi statistica, avanzate rispetto all'offerta precedente; infine, il pacchetto "Enterprise" al prezzo di 70€ per utente al mese comprende 50 GB per lo spazio di archiviazione e un'interfaccia di programmazione dell'applicazione molto più rapido nell'elaborare le richieste rispetto alle precedenti offerte e altamente personalizzabile alle necessità dell'utente. Sellf permette all'acquirente di scegliere tra pagamento su base annuale oppure, con l'aggiunta di un piccolo sovrapprezzo, di un pagamento mensile. Inoltre l'interfaccia grafica è appositamente costruita per impostare l'applicazione (al pari di altri prodotti, come Zurmo) come se fosse un gioco, stimolando la competizione tra gli addetti all'area vendita: questo può basarsi sull'adozione da parte dell'impresa di un sistema retributivo basato sui risultati raggiunti. Infine, per quanto riguarda la sicurezza dei dati, Sellf ne garantisce una buona protezione poiché i server di funzionamento sono ospitati presso imprese affidabili e solide in termini di sicurezza dei server e tutte le informazioni vengono criptate via SSL ⁴⁷; inoltre i dati sono sempre accessibili anche in assenza di connessione Internet e vengono regolarmente salvati sui server esterni durante le fasi di lavoro.

⁴⁷ SSL (Secure Sockets Layers), sistema di crittografia a base pubblica che stabilisce un canale di comunicazione sicuro tra un *client* e un *server* tramite scambio di chiavi: solo questi ultimi sono in possesso della chiave comune che solo essi conoscono.

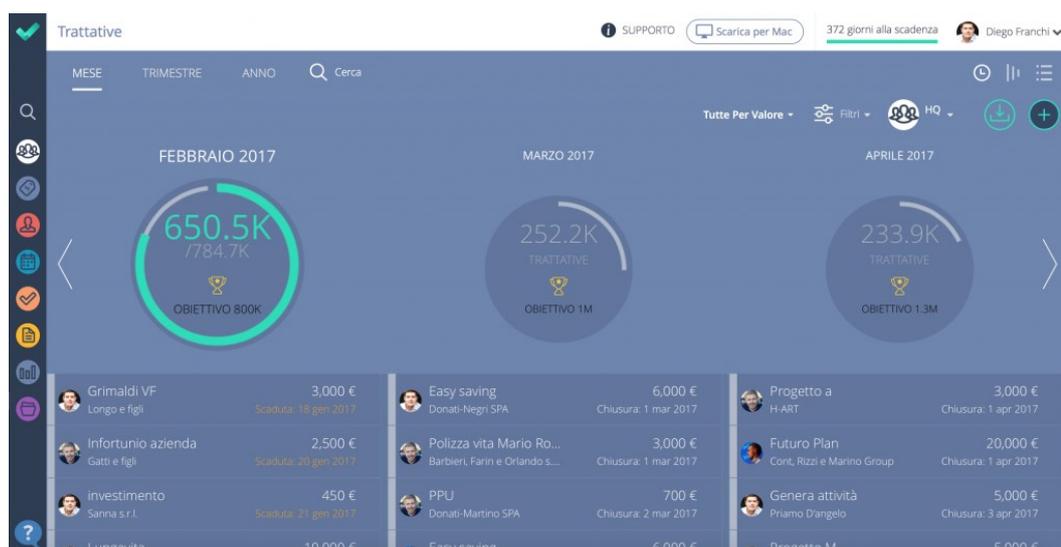


Figura 48 – Interfaccia utente Self

Il software italiano Magic CRM, invece, garantisce una buona offerta in termini di rapporto qualità/prezzo e un alto grado di specializzazione in base alle esigenze del cliente grazie ad una configurazione modulare del prodotto: per queste caratteristiche il prezzo è variabile in base alle richieste del cliente. È un software poco diffuso al momento, ma il prezzo è paragonabile (o addirittura minore) a quello dei concorrenti che utilizzano tecnologie *open source*, sebbene questo prodotto non sia fruibile tramite *cloud*, ma disponibile esclusivamente tramite metodo di implementazione tradizionale. Analoghe considerazioni possono essere fatte per quanto riguarda il software italiano Axioma CRM, disponibile sia su *cloud* che tramite implementazione tradizionale, e che risulta progettato specificatamente per PMI.

Dall'analisi presentata al Paragrafo 3.3 ed effettuata tramite ricerca primaria su 139 imprese tra Piemonte e Lombardia, è emerso l'uso di alcuni software CRM che necessitano di un approfondimento. Uno di questi è Infinity CRM sviluppato da Zucchetti S.p.A, azienda italiana produttrice di soluzioni software, hardware e servizi alle imprese, che è utilizzabile tramite Internet e fa parte del sistema ERP Infinity; il software è diviso in due moduli, "CRM

Pre-vendita” che si occupa della gestione di tutte le informazioni legate ai contatti e alle opportunità commerciali e che include le funzionalità di supporto alle vendite e al Marketing, e un modulo “CRM Post-vendita” che si occupa della gestione dell’assistenza clienti, dell’assistenza commerciale e amministrativa, del servizio di manutenzione e della gestione dei contratti di garanzia (il software permette la gestione delle problematiche del cliente e consente di calcolare i tempi medi di intervento e elaborare statistiche in merito). Per permettere una buona fruibilità, il software garantisce compatibilità con le altre applicazioni Zucchetti e con il servizio annesso di posta elettronica: il software è perfettamente integrato con applicativi integrativi che ne consentono un’estensione delle sue potenzialità: “Infinity DMS” per la gestione documentale, “Conservazione Infinity” per immagazzinare tutti i documenti prodotti su Infinity CRM, “Infinity Communication” per la gestione unificata di tutti i canali comunicativi e “Infobusiness” per avere un supporto intelligente all’analisi dei dati.

Diapason è, invece il software ERP sviluppato da Gruppo Formula S.p.A. che integra alcune applicazioni di supporto ad una strategia CRM a livello aziendale. Ultimamente, è stata sviluppata un’integrazione a Diapason per quanto riguarda la gestione delle vendite che evita la replica di dati ed eventuali parametrizzazioni, permette ad utenti diversi di condividere documenti più facilmente e in modo personalizzabile, nonché in più lingue in base alle necessità del cliente e alla configurazione con cui il documento è stato preparato.

Distogliendo l’attenzione dal settore italiano e focalizzandola nuovamente sul settore internazionale, è opportuno menzionare alcuni software diffusi in altri Paesi ma, da quanto emerge anche dalle recenti analisi dell’Osservatorio sul CRM condotta da C-Direct Consulting e dalla somministrazione del questionario (Paragrafo 3.3), poco utilizzati dalle imprese italiane. Uno di questi è Suite CRM che è stato programmato sullo stesso codice di Sugar

CRM e che è attualmente una delle soluzioni *open source* più popolari nel mondo; è possibile sviluppare tale software su *cloud* privati, su spazio *cloud* di Amazon o sullo spazio messo a disposizione da “Suite CRM On Demand”. È usato da molte grandi imprese grazie alle sue caratteristiche di scalabilità e ai suoi continui aggiornamenti che ne garantiscono una buona aderenza alle varie necessità e agli sviluppi tecnologici; tuttavia, la complessità del codice dovuta alle consistenti modifiche effettuate nel tempo lo rendono poco adatto alle PMI a causa della scarsa immediatezza di utilizzo; alcuni strumenti che facilitano e velocizzano i processi di gestione delle vendite e del marketing e che migliorano l’interfaccia, sono a pagamento e sono disponibili nel negozio online del sito Internet. Discorso analogo per quanto riguarda Zurmo, altro software CRM *open source*, sviluppato negli USA con l’aiuto di programmatori da tutto il mondo: per questo Zurmo supporta una grande varietà di lingue tra cui l’inglese, il tedesco, il francese, lo spagnolo e l’italiano; è adatto per le PMI e, oltre alla presenza delle normali funzioni che caratterizzano comunemente un CRM, è dotato di un sistema che aggiunge un nuovo livello di coinvolgimento nelle attività aziendali, impostandolo come se fosse un gioco (*gamification*): ogni attività conclusa dall’utente genera un punteggio che si aggiunge ad un punteggio complessivo su efficienza e coinvolgimento nei processi aziendali e che potrà poi determinare possibili remunerazioni basate sui risultati. Anche il software americano Infor CRM merita menzione in questa analisi: esso garantisce dei robusti strumenti di analisi dei dati e di profilazione dei clienti basate su informazioni accurate in perfetta aderenza con il sistema ERP “Infor Intelligence Open Network”. Infor CRM è disponibile su dispositivi tablet e smartphone e il prezzo è reperibile solamente previo contatto.

In Russia una larga fetta di mercato è stata conquistata da MindBox, che offre un software CRM che unifica al suo interno tutte le sue funzionalità di gestione del cliente (profilazione, gestione contatti, analisi e reporting dei

dati), adatto a qualsiasi dimensione di business e a qualsiasi canale comunicativo; il software è altamente personalizzabile in base alla dimensione del business ma, proprio per questo, il prezzo base è piuttosto elevato (643€ al mese con disponibilità gratuita di 10000 contatti, corsi di istruzione online e assistenza). In definitiva potrebbe ritenersi una soluzione valida per aziende di grandi dimensioni o qualora le necessità del business risultino complesse.

Infine, è opportuno citare uno dei software ERP *open source* attivamente più supportato dalla comunità internazionale ed italiana di programmatori: Odoo, *suite* di applicazioni rivolta ad esigenze di *e-commerce*, contabilità, inventario, vendita e gestione di progetto; l'offerta è altamente personalizzabile e include la possibilità di acquisto di un'applicazione CRM al costo di 16€ al mese per singolo utente e un pagamento aggiuntivo di 22€ al mese per ogni utente aggiuntivo. Alcune applicazioni sono gratuite, altre invece a pagamento, ma in definitiva è opportuno segnalare la possibilità di comporre l'offerta in maniera perfettamente aderente alle singole necessità aziendali.

Tabella 3 - I principali prodotti sostituiti nell'analisi di settore

	CARATTERISTICHE	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	PACCHETTI OFFERTA (Ordine decrescente di funzionalità)
<p>Microsoft Dynamics</p> <p>(Adatto prevalentemente e alle necessità di: imprese medio-grandi)</p>	<p>-Integra ERP e CRM insieme</p> <p>- Disponibile in due versioni: una usufruibile tramite server aziendale dell'utente, l'altra su cloud di Microsoft (Azure) e usufruibile da qualsiasi browser.</p> <p>-Integra avanzate funzioni di intelligenza virtuale e di supporto al SocialCRM</p> <p>-Servizio continuo di assistenza ai clienti e community di esperti a disposizione</p> <p>-Disponibilità di pacchetti di offerta personalizzabili in base a esigenze cliente</p> <p>-Tre pacchetti di offerta e possibilità di</p>	<p>-Buona integrazione con le necessità del cliente grazie alla disponibilità di diversi pacchetti di soluzione</p> <p>-È una piattaforma facilmente scalabile</p> <p>-Le funzionalità di vendita, marketing, assistenza clienti e reportistica sono considerate tra le migliori sul mercato</p>	<p>-Prezzo elevato</p> <p>-Scarsa semplicità di utilizzo (molti utenti hanno riscontrato difficoltà tecniche negli ultimi aggiornamenti)</p> <p>-Interfaccia poco intuitivo</p> <p>-Si integra bene solo con gli altri prodotti Microsoft</p>	<p>Tutti i prezzi sono in euro per utente al mese</p> <p>-Dynamics 365 177,10€</p> <p>-Unified Operations 160,23€</p> <p>-Customer Engagement 97€</p> <p>-Singole applicazioni: prezzi variabili da 33,7€ a 143,35€</p> <p>-Utente aggiuntivo: 6,7€</p> <p>-Attività operative transazionali con le applicazioni</p>

	acquisto delle singole applicazioni			<p>“Finance&Operatio n” e “Retail”: 42,16€</p> <p>-Accesso applicazione Finance&Operation o Retail tramite dispositivo condiviso e con licenza: 63,26€</p>
<p>Sugar CRM (Adatto prevalentement e alle necessità di: imprese di medie dimensioni, Organizzazioni Governative)</p>	<p>-Interfaccia piuttosto intuitiva e ordinata: formata da sezione principale (dove vi sono tutte le categorie principali) e da sottosezioni accessibili facilmente grazie a un semplice sistema di filtri</p> <p>-Solo funzionalità importanti, nessuna ridondanza nelle funzioni</p> <p>-Tre versioni a pagamento, una gratuita</p> <p>-Integra funzioni di supporto al SocialCRM</p>	<p>-Ottimi sistemi di protezione dei dati</p> <p>-Facilità di implementazioni e di utilizzo</p> <p>-Supporta tutte le tipologie di canali comunicativi con il cliente</p> <p>-Qualora si volesse cambiare software CRM, il fatto che molti CRM (esempio SuiteCRM) sono basati sullo stesso codice di Sugar CRM</p>	<p>-Alcuni utenti, che hanno scelto il pacchetto “Ultimate”, non hanno riscontrato differenze sostanziali di funzionalità con il pacchetto “Enterprise”</p> <p>-Non si riscontra perfetta integrazione con altre diffuse applicazioni di business</p>	<p>Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-Sugar Ultimate: 150\$</p> <p>- Sugar Enterprise: 65\$</p> <p>-Sugar Professional: 40\$</p> <p>-Strumento di relazione intelligente: 15\$</p>

		semplifica l'eventuale trasmigrazione dei dati		
Salesforce (Adatto prevalentemente e alle necessità di: multinazionali, start-up e PMI)	<p>-Scalabilità: vi è la possibilità per il cliente di passare da una soluzione a prestazioni più elevate ad una con prestazioni meno elevate (o viceversa) senza difficoltà</p> <p>-Heroku: è uno strumento che agisce sulla piattaforma Salesforce e che permette di creare applicazioni indirizzate al cliente e gestibili da qualsiasi dispositivo</p> <p>-Soluzione specifica adibita all'uso da parte delle PMI</p> <p>-Disponibile in versione su Cloud</p> <p>-Si integra perfettamente all'uso di tecnologie IoT (Salesforce Einstein)</p>	<p>-Presenza di un gran numero di applicazioni accessorie e integrative che possono migliorare l'esperienza dell'utente e la gestione del business</p> <p>-La soluzione Essentials può risultare una scelta strategicamente interessante per le PMI e le start up</p> <p>-La soluzione che integra strumento di vendita e assistenza ai clienti consente un notevole risparmio</p>	<p>-Il prezzo della soluzione che sfrutta le piene potenzialità del software è elevato</p> <p>-Difficoltà di istruzione (nonché alti costi) del personale al complesso utilizzo del software</p> <p>-Alcune funzionalità importanti, come strumenti di analisi dei dati, creazione di report e automatizzazioni e dei processi di vendita e marketing, hanno un prezzo a parte</p>	<p>Tutti i prezzi sono in euro per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-Vendite</p> <p>Lightning Ultimate: 300€</p> <p>Lightning Enterprise: 150€</p> <p>Lightning Professional: 75€</p> <p>Lightning Essential: 25€ (massimo 5 utenti)</p> <p>-Assistenza Clienti</p> <p>Lightning Unlimited: 300€</p> <p>Lightning Enterprise: 150€</p> <p>Lightning Professional: 75€</p> <p>-Marketing Cloud: previo contatto</p> <p>-Sales&Service</p>

	<p>-Quattro pacchetti, tra cui una soluzione consigliata specificatamente alle PMI e alle start up innovative</p> <p>-Non contempla una versione gratuita</p>			<p>Lightning Unlimited: 325€</p> <p>Lightning Enterprise: 175€</p> <p>Lightning Professional: 100€</p> <p>-Pardot, strumento per la creazione e per la gestione delle campagne di marketing (al mese, fino a 10000 contatti)</p> <p>Marketing Automation Standard: 1000€</p> <p>Marketing Automation Avanzato: 2000€</p> <p>Marketing Automation Personalizzabile: 3000€</p>
<p>V-Tiger (Adatto prevalentemente e alle necessità di: eterogeneamente da grandi imprese e PMI)</p>	<p>-Sofisticate opzioni di profilatura dei clienti</p> <p>-È un software open source</p> <p>-Assistenza completa e gratuita 24h su 24h</p> <p>-Disponibile soluzione "all in one"</p>	<p>-Facilità di utilizzo</p> <p>-Prezzo</p> <p>-Non richiede pagamento aggiuntivo in seguito ad aumento dell'utenza</p>	<p>-Alcuni utenti hanno riscontrato scarsa possibilità di personalizzazione dell'interfaccia</p>	<p>Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-All in one: 30\$</p> <p>-Help Desk Professional: 20 \$</p>

	<p>o alternativamente acquisto di pacchetti per diverse esigenze</p> <p>-Esiste versione gratuita con funzionalità base</p> <p>-Disponibilità corsi di formazione a pagamento per l'utilizzo del software</p>		<p>-Numero esiguo di strumenti integrativi</p>	<p>Starter: 10\$ Base: gratuito</p> <p>-Vendite Sales Starter: 10\$ Sales Professional: 20\$</p> <p>-Altri servizi Capienza mensile e-mail: Costo variabile</p> <p>Capienza di archivio: 3\$ per GigaByte</p> <p>Utente aggiuntivo: 12\$, 50 utenti</p>
<p>Zoho (Adatto prevalentemente e alle necessità di: piccole imprese, specialmente nel settore tecnologico, immobiliare, dei media e della consulenza)</p>	<p>-Potenza nel catturare il cliente tramite l'integrazione con GoogleAdWords (strumento per annunci pubblicitari online)</p> <p>-Immediata categorizzazione dei clienti in fidelizzati, fidelizzabili e potenziali (e in base all'area geografica)</p>	<p>-Prezzo</p> <p>-Facilità di utilizzo</p> <p>-Ottimo grado di personalizzazione del software in base alle esigenze del cliente tramite l'integrazione con una grande varietà di strumenti per l'automazione</p>	<p>-Mediamente difficile da configurare</p> <p>-Costi mediamente elevati di istruzione del personale</p> <p>-Non dimostra elevate capacità di integrazione con i software più comuni per</p>	<p>Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-Ultimate: 100\$</p> <p>-Enterprise: 35\$</p> <p>-Professional: 20\$</p> <p>-Standard: 12\$</p>

	<p>-Tracciamento visitatori del sito web aziendale</p> <p>-Adatto allo sviluppo di una strategia SCRM</p> <p>-Grande numero di strumenti integrativi (paragonabile a Salesforce)</p> <p>-Interfaccia minimale</p>	<p>dei processi di marketing e vendita</p>	<p>la gestione del business</p>	<p>-Gratuita: Fino a 10 utenti</p> <p>-Altri servizi</p> <p>1 GB di archiviazione: gratuito</p> <p>Ulteriori 5 GB di archiviazione: 4\$ al mese</p> <p>Possibilità di 2 backup al mese, oltre il quale 10\$ per backup dati aggiuntivi</p>
<p>Hubspot (Adatto prevalentemente e alle necessità di: micro-imprese, start up innovative)</p>	<p>-Disponibile gratuitamente su cloud: la versione gratuita offre uno strumento di gestione dei contatti e delle mail, strumento di segmentazione dei clienti e, infine, gestione documenti e appuntamenti</p> <p>-Strumenti di supporto a pagamento</p>	<p>-Versione gratuita</p> <p>-Utilizzo semplificato da un'interfaccia minimale</p>	<p>-Poche funzioni e non completezza degli strumenti di previsione delle vendite</p> <p>-Perfetta integrazione solo con applicazioni Google</p>	<p>Tutti i prezzi sono in euro per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-Marketing Hub Enterprise. 2.200€</p> <p>Professional: 740€</p> <p>Basic: 185€</p> <p>Starter: 46€</p> <p>Gratuito</p> <p>-Sales Hub</p> <p>Professional: 368€ (5 utenti inclusi)</p> <p>Starter: 46€ (1 utente incluso)</p> <p>Gratuito</p>

	<p>-Opzioni adeguatamente avanzate di profilatura dei clienti</p> <p>-Semplice condivisione dei dati tra utenti</p> <p>-Illimitato spazio di archiviazione e numero utenti</p>			<p>-Versione base CRM gratuita</p> <p>Servizi aggiuntivi a pagamento</p> <p>Website: 280€</p> <p>Reports: 185€</p> <p>Consulenza: prezzo variabile previo contatto</p> <p>1000 contatti aggiuntivi: 45€ (Gratuiti fino a 1000)</p> <p>Altre personalizzazioni: prezzo variabile</p>
<p><i>Insightly</i> (Adatto prevalentemente e alle necessità di: PMI)</p>	<p>-Disponibilità di caratteristiche avanzate da poter implementare gradualmente</p> <p>-Strumento gratuito di Project Management</p>	<p>-Pochi strumenti integrativi, ma con funzioni avanzate</p> <p>-Elevata facilità d'uso</p> <p>-Interfaccia intuitivo</p> <p>-Facilità di configurazione</p>	<p>-Non adatto all'uso in team molto grandi (più di 20 dipendenti)</p> <p>-Non c'è una funzionalità di gestione territoriale del cliente</p> <p>-Poca integrazione con altri software</p>	<p>Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese (fatturato annualmente)</p> <p>-Enterprise: 99\$</p> <p>-Professional: 49 \$</p> <p>-Plus: 29\$</p> <p>-Versione base gratuita (solo 2 utenti)</p>

<p>Oracle- Siebel</p> <p>SAP-CRM</p> <p>IBM-CRM (Adatti prevalentement e alle necessità di: grandi imprese)</p>	<p>-Sono i colossi nel mercato del CRM e contengono tutte le funzionalità avanzate di supporto al CRM</p> <p>-</p>	<p>-Offrono soluzioni complete e adatte ad ogni esigenza del cliente</p> <p>-Sono dotati di ottima integrazione con altri software molto utilizzati in ambito aziendale</p>	<p>-Prezzo elevato, in linea con le potenzialità dei servizi erogati</p>	<p>Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese</p> <p>-Listino prezzi Oracle: Oracle-Siebel 2018</p> <p>Enterprise: 125\$ (l'utente personalizza l'offerta e l'implementazione è a carico di Oracle)</p> <p>Self-Deployed:110\$ (l'implementazione è a carico dell'azienda acquirente)</p> <p>Standard: 90\$ (soluzioni base prestabilite da Oracle)</p> <p>Soluzione su cloud: 75\$ (fatturabili solo annualmente)</p> <p>-Preventivo SAP-CRM: previo contatto</p> <p>-Preventivo IBM: previo contatto</p>
---	--	---	--	--

				-Servizi di consulenza a pagamento
Self (Adatto prevalentemente e alle necessità di: PMI)	-Disponibile in modalità SaaS (Software as a Service) -Tre pacchetti di offerta disponibile, più una versione gratuita per la gestione dei contatti e registro dei successi di vendita -Gamification	-Sicurezza -Interfaccia utente intuitiva	-Pochi strumenti avanzati a disposizione	Tutti i prezzi sono in euro per utente al mese (fatturato annualmente) -Enterprise: 70€ -Performance: 30€ -Starter: 15€ -Configurazione e migrazione dei dati: 300€ -Formazione gratuita online del personale (Webinar)
Zurmo (Adatto prevalentemente e alle necessità di: micro-imprese e PMI)	-Disponibile su cloud -Codice open-source -Gamification -Adatto a SocialCRM e disponibile su dispositivi mobili -Condivisione dati estremamente facile	-No limiti utenti -Versione gratuita di semplice utilizzo, adatta a usi di base -Import/export dei dati semplificato -Buona capacità di integrazione	-Non è detto che le modifiche al codice siano migliorative -Non include strumenti di portale clienti, preventivi, fatture, gestione interno e-mail, gestione documenti	Tutti i prezzi sono in dollari per utente al mese (fatturato annualmente) -Enterprise: 99\$ (minimo 10 utenti) -Professional: 59\$ (minimo 5 utenti) -Team: 35\$ (minimo 5 utenti)

		con le applicazioni Google di messaggistica, contatti e calendari	-Non ottimale integrazioni con molti software terzi (es: Outlook)	-Versione gratuita
Odoo (Adatto prevalentemente e alle necessità di: medie imprese)	-Integra ERP e CRM insieme -Elevata personalizzazione: le applicazioni sono acquistabili singolarmente in base alle necessità del cliente -Esiste una versione su cloud e una versione installabile e usufruibile da server aziendale -Codice open-source	-Sistema di analisi dei dati intuitivo -Elevata personalizzazione in base alle necessità di business	-Completa integrazione solo con altre applicazioni Odoo -Soluzione dispendiosa qualora si richiedano solo funzionalità base -La soluzione personalizzabile è consigliabile per utilizzi inferiori ai 50 utenti, viceversa è economicamente e conveniente la soluzione in pacchetti completi	Community version (su cloud): 25\$ (per utente al mese) Possibilità di offerta personalizzabile con la scelta di almeno due applicazioni (Prezzo base di implementazione: 264€) prezzo variabile per singola applicazione (22€ al mese per ogni utente aggiuntivo) Applicazione CRM singola: 16€ (Per utente al mese) -Possibilità di acquisto di pacchetti completi (compreso prezzo implementazione, applicazioni e nessun limite utente) Pro: 19.800€

				(Applicazioni avanzate, 200 ore di consulenza dedicata e importazione dati) (Personalizzazione: si applicano tariffe mensili aggiuntive per il mantenimento di personalizzazioni specifiche) Personalizzato: 9.900€ (Applicazioni avanzate, 100 ore di consulenza dedicata e importazione dati)
--	--	--	--	---

5.2 Rivalità interna tra le imprese nel settore

5.2.1 Concentrazione

Lo studio della concentrazione del settore considerato può essere condotto solo qualitativamente tramite un rapporto di concentrazione, a causa della mancanza di informazioni riguardo le singole quote di mercato relative alle numerose imprese nel settore. Il rapporto di concentrazione è dato dalla somma delle quote di mercato delle “r” imprese considerate leader nel settore (a cui sono associate le quote di mercato più rilevanti): prendendo in esame

l'anno 2015, i quattro prodotti più rilevanti sul mercato (Salesforce, Oracle-Siebel, SAP e Microsoft Dynamics) coprono una quota aggregata di mercato pari al 49% che suggerisce il quadro di un settore abbastanza concentrato, ovvero in mano a poche aziende che detengono la maggior parte della profittabilità del settore. Tuttavia, nel corso degli ultimi anni l'espansione del mercato e il crescente interesse delle aziende (soprattutto delle PMI) verso l'implementazione di sistemi CRM potrebbe aver spinto numerosi concorrenti potenziali ad entrare nel mercato ed a "diluire" l'indice di concentrazione del settore: ciò potrebbe aver spostato la competizione sul lato del prezzo, anche se è opportuno considerare che il mercato dei software CRM non presenta caratteristiche tipiche di settori che adottano la cosiddetta "guerra dei prezzi", ma piuttosto la competizione potrebbe essere basata sull'affermazione del marchio, sull'assistenza post-vendita o su altre strategie. La distribuzione a livello territoriale, invece, è concentrata soprattutto nella zona della Silicon Valley da dove provengono le più grandi imprese produttrici di software gestionali.

5.2.2 Diversità tra concorrenti

È una misura del possibile grado di collaborazione tra le imprese appartenenti allo stesso settore e questo è tanto più elevato quanto le imprese sono simili in termini di origine, obiettivi, costi e strategie: nel settore delle aziende produttrici di software CRM è molto probabile che ci sia convergenza in termini di obiettivi e origini, ma tra le imprese del settore c'è sicuramente ampio scostamento per quanto riguarda costi e strategia (discorso amplificato qualora ci si riferisca alle grandi imprese presenti nel settore).

5.2.3 Differenziazione del prodotto

Da quanto analizzato nel Sottoparagrafo 5.2.1, è intuitivo affermare che la concorrenza si basa più sulle caratteristiche differenziabili del prodotto che sul prezzo.

La differenziabilità insita nelle offerte di prodotti all'interno del settore dei software CRM è elevatissima: i consumatori quindi saranno fortemente meno inclini a sostituire i prodotti, permettendo alle imprese di aumentare i prezzi. La differenziabilità dei prodotti dipende dalle caratteristiche uniche che questi sono capaci di dare al cliente al fine di elevare il loro grado di soddisfazione complessiva: è, in definitiva, il grado di personalizzazione del prodotto ad essere il principale vantaggio competitivo di questo settore poiché più i pacchetti di offerta sono aderenti alle necessità del cliente più il prodotto sarà "unico", ovvero l'impresa potrà aumentare il prezzo e trarre profitto. Oltre alla personalizzazione, nel caso del settore dei software CRM è opportuno concentrarsi sulla facilità di implementazione, sulla consulenza, sull'assistenza tecnica e sui servizi di addestramento del personale all'uso del CRM.

5.2.4 Barriere in uscita

Infine, le barriere all'uscita (ovvero il grado di difficoltà nel dismettere il proprio business, affrontando elevati costi irrecuperabili) nel settore dei sistemi CRM non sono significative come le barriere all'entrata: in questo settore, qualora un'impresa decidesse di uscire dal mercato dovrebbe sostenere i costi dovuti alla formazione specialistica del personale, dei programmatori, ma non sosterebbe eccessivi costi dovuti a macchinari e impianti; il business può essere dunque facilmente convertibile e l'impresa può uscire dal mercato con relativa facilità. La barriera in uscita non influisce, quindi, in maniera determinante sulla competitività del settore.

5.3 Minaccia di nuove entrate

Per quanto concerne le barriere in entrata, è possibile dividere il settore relativo alla produzione di sistemi CRM in due periodi con una diversa strutturazione della competitività: il primo periodo va dai primi sviluppi della tecnologia fino al primo decennio di questo secolo, il secondo riguarda approssimativamente il periodo dal 2010 fino ad oggi.

Il primo periodo è caratterizzato da barriere all'entrata molto elevate: nei primi anni si configura una struttura con poche grandi imprese a cui vengono associate le più alte quote di mercato (Oracle-Siebel, Salesforce, Microsoft Dynamics), le quali hanno avuto la capacità e i mezzi per sviluppare competenze specialistiche essenziali nello sviluppo dei software CRM; in questo periodo i prezzi sono necessariamente più elevati a causa delle ingenti barriere all'entrata.

Il secondo periodo riflette il consolidamento delle tecnologie e delle competenze a supporto del CRM e i suoi conseguenti sviluppi (Riferimento: Capitolo 2). Inoltre, i dati a supporto dei benefici di questa strategia di business hanno portato ad un ampliamento del mercato grazie a maggiori informazioni a disposizione delle imprese sull'argomento CRM: con il tempo e in possesso delle competenze adeguate, sempre più imprese sono entrate (ed entreranno nel breve periodo) sfruttando la crescente domanda di software CRM; in Italia, l'ampliamento della domanda è anche dovuta ai recenti incentivi alle imprese verso gli investimenti in software, sistemi gestionali, sistemi di archiviazione e, ovviamente, sistemi CRM, a condizione che siano riconducibili in qualche modo all'adeguamento dell'azienda nei confronti dell'emergente Industria 4.0. A conferma dei dati, la pressante forza competitiva esercitata dai potenziali entranti ha con il

tempo presumibilmente costretto le imprese presenti nel settore a contenere i prezzi o a modificare la propria strategia competitiva (ad esempio effettuando una maggior differenziazione del prodotto), permettendo nonostante ciò alle grandi imprese di mantenere il controllo dei mercati a fronte di solamente una piccola parte della propria quota: senza elevate barriere all'entrata che caratterizzano il settore preso in esame, le grandi imprese avrebbero perso rapidamente quote di mercato a vantaggio di un maggior numero di imprese entranti che avrebbero ridotto in breve tempo la redditività del settore. A conferma dell'assenza di questo meccanismo, la Figura 23 mostra come le quote di mercato siano effettivamente in declino durante tutto il periodo ma in maniera graduale e mai drastica, segno che il cambiamento sul mercato è avvenuto progressivamente e senza particolari *shock* competitivi, grazie prevalentemente a meccanismi di economia di scala e vantaggio di costo.

5.4 Potere contrattuale di acquirenti e fornitori

Al fine di analizzare il potere contrattuale degli acquirenti nel settore in considerazione è necessario focalizzare l'attenzione sul contesto in cui si imbattono i clienti al momento dell'acquisto. Nel mercato dei software CRM è la diversificazione del prodotto uno degli elementi cruciali per determinare la competitività, poiché il cliente ha spesso bisogno di necessità particolari aderenti alle dimensioni e agli scopi del business; a ciò le imprese rispondono con la creazione di pacchetti di offerta che rendono il prodotto facilmente scalabile (adattabile all'evolversi del business aziendale dell'acquirente di un software CRM, con ridotti costi aggiuntivi). Inoltre, qualora si guardi al CRM come un "componente" essenziale dell'area vendita e marketing, è intuitivo comprendere come l'acquirente sia poco sensibile al prezzo: poiché un software CRM permette di coadiuvare l'area marketing e l'area vendite al

fine di migliorare il processo di gestione dei clienti, è necessario che il software sia “su misura” del cliente e questo incide fortemente sulla definizione del prezzo del software. Queste due caratteristiche di prodotto (e quindi del mercato) permettono alle aziende di imporre un prezzo più elevato stimolando le imprese a voler entrare sul mercato (queste però sono parzialmente bloccate da barriere in entrata, generando così un meccanismo di forze contrarie sul mercato). In definitiva, il potere contrattuale degli acquirenti è piuttosto basso, ma ciò non vuol dire che il cliente non abbia potere nella singola contrattazione, anzi la crescente presenza sul settore di nuove imprese produttrici di sistemi CRM ha l’effetto di aumentare gradualmente il potere degli acquirenti.

Per quanto concerne invece il potere dei fornitori, è opportuno ipotizzare che nel settore dei produttori di software CRM esso sia basso poiché non ci sono particolari problemi di approvvigionamento delle risorse da parte delle imprese, se non correlate all’acquisizione di capitale umano specializzato per la fase di programmazione del sistema CRM.

Conclusioni

Il presente elaborato di Tesi Magistrale ha preso in esame lo stato dell'arte del mercato e del settore relativo ai sistemi CRM, tramite ricerca primaria e secondaria. Lo studio ha posto l'attenzione anche sui possibili sviluppi futuri connessi alla tecnologia di supporto ai sistemi CRM.

L'analisi del mercato tramite ricerca primaria è stata effettuata prendendo come campione di studio 139 imprese del Piemonte e della Lombardia, evidenziando lo stato d'avanzamento in merito ai sistemi CRM in Italia: nonostante un evidente aumento d'interesse nei confronti di questa strategia, vige una certa incertezza sul suo utilizzo esteso a tutte le aree aziendali e una dominante tendenza a farne uso sporadico piuttosto che continuativo e a supporto di tutti i processi di business aziendali; questa denota una diffusa disinformazione sui benefici apportati da un sistema CRM ben implementato ai ricavi e ai costi aziendali. Inoltre, dal confronto con gli altri Paesi europei l'Italia risulta ancora in ritardo riguardo la dotazione di sistemi CRM nelle PMI, ma la tendenza è sicuramente verso una maggiore attenzione sull'argomento e uno spostamento deciso delle preferenze verso soluzioni su *cloud* o *in house*.

Lo studio di settore ha mostrato una repentina espansione negli ultimi anni, con un numero di imprese sempre più elevato che intendono entrare nel settore: questo è dovuto ad un ampliamento del mercato (grazie agli incentivi e al crescente interessamento verso l'Industria 4.0) e ad una maggiore informazione sul tema CRM.

È stata inoltre dimostrata, in linea con le aspettative a monte dello studio, un'evidente correlazione tra la dotazione di un sistema CRM in azienda e un aumento dei Ricavi dalle vendite e dell'EBITDA sulle imprese che se ne sono dotate da cinque o più anni. È stato dimostrato come un sistema CRM agisce

beneficamente sul conto economico, espandendo i ricavi e contraendo i costi. Questo impatto è evidente sia all'interno delle aziende che hanno adottato un sistema CRM, sia ponendo a confronto coloro che sono dotate di un sistema CRM e coloro che non lo sono ancora; inoltre è stato dimostrato anche un certo intervallo temporale per evidenziare gli effetti del CRM sul business aziendale. Tuttavia, non è stato possibile, a causa della struttura del campione preso in esame giungere a conclusioni riguardo le imprese che si sono dotate di un sistema CRM da meno di cinque anni. Questo è sicuramente uno dei possibili sviluppi della presente Tesi di Laurea Magistrale, poiché sarebbe interessante dimostrare in futuro una correlazione su un numero decisamente inferiore di anni, in modo da risaltare il prorompente impatto in un minor tempo di questi sistemi sul business aziendale. Inoltre, potrebbe risultare conveniente dal punto di vista scientifico migliorare e consolidare lo studio di correlazione con solidi metodi statistici avanzati: questo non è stato possibile con le conoscenze statistiche di base acquisite durante il Corso di studi, poiché è risultato arduo trovare una correlazione a causa dei pochi dati a disposizione e della difficoltà nello scorporare ogni singolo indice dalla logica influenza di altri indicatori aziendali. Infine, sarebbe opportuno effettuare lo studio in un futuro momento storico, in modo da confermare i risultati dell'analisi anche in altre condizioni macroeconomiche.

Vi sono ancora numerose ricerche da effettuare in merito all'argomento poiché quello dei sistemi CRM è uno scenario dinamico, da seguire metodicamente nella sua recente evoluzione.

Legenda acronimi

- CRM = Customer Relationship Management
- IT = Information Technology
- WACC = Weighted Average Cost of Capital
- ROI = Return on Investment
- WoM = Word of Mouth
- CLV = Customer Lifetime Value
- FASB = Financial Accounting Standards Board
- EDI = Electronic Data Interchanges
- OLAP = OnLine Analytical Processing
- SCRM = Social Customer Relationship Management
- VoIP = Voice over Internet Protocol
- FAQ = Frequent Asked Questions
- SaaS = Software as a Service
- PMI = Piccole Medie Imprese
- ICT = Information and Communications Technology
- BI = Business Intelligence
- IVR = Interactive Voice Response
- CX = Customer Experience
- AI = Artificial Intelligence
- KPI = Key Performance Indicator
- VPN = Virtual Private Network
- EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
- MOL = Margine Operativo Lordo

Bibliografia

Assintel, 2017. *Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia*, s.l.: s.n.

Barnes, J., 2000. *Secrets of Customer Relationship Management: it's all about how you make them feel*. s.l.:Mc Graw Hill.

Consulting, Y. C., 2016. *CRM: On premise vs. On Demand*, s.l.: s.n.

Cuomo, T., 2000. *La customer satisfaction, vantaggio competitivo e creazione di valore*. s.l.:CEDAM.

F. Buttle, 2009. *Customer Relationship Management, concepts and technologies*. s.l.:Elsevier.

Frost&Sullivan, 2017. *North American Customer Relationship Management Developments to 2022*, s.l.: s.n.

IBM, 2011. *A smarter approach to CRM: an IBM perspective*, s.l.: s.n.

K. Anderson, C. K., 2002. *Customer Relationship Management*. s.l.:Mc Graw Hill.

Pearson, C., s.d. *Why Average Retention Rates can lead to 50% error in CLV*. [Online]
Available at: <http://www.custora.com/2011/08/why-average-retention-rates-can-lead-to-50-error-in-clv/>

R. Wang, J. O., 2010. *Social CRM: The New Rules of Relationship Management*, s.l.: Altimeter Group.

Reichheld, F. F., 2001. The forces of loyalty vs. chaos. In: *The Loyalty Effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*. s.l.:Harvard Business School Press.

S.Gupta, D. L. J. S., 2004. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*.

T. Kambies, N. M. P. R. S. S., 2017. *Dark Analytics: Illuminating Opportunities hidden within unstructured data. Deloitte, University Press.*

Taylor, M., 18-12-2017. *CRM statistics*, s.l.: s.n.

Yeo&Yeo, 2016. *CRM: On-Premise vs. On-Demand*, s.l.: s.n.

Z. Baracscai, V. B. V. D., 2001. *Intelligent Customer Relationship Management (iCRM) by eFlow Intelligent Portal*, s.l.: s.n.

Matamoros, D.C., 2012. *An overview to Customer Relationship Management*, Intech.

A.Habul, A. Pilav-Velic, E. Kremic, 2012. *Customer Relationship Management and Business Intelligence*, Intech.

Frost&Sullivan, 2015. *North American Customer Relationship Management (CRM) Developments to 2022.*

Frost&Sullivan, 2015. *Enhancing Customer Relationship Management (CRM) for Small Midsized Businesses. Smart CRM strategies, tactics and solutions for SMB growth.*

Grant, R.M., 2009, *Contemporary strategy analysis*, J. Wiley & Sons.

E. Fontana, 2013. *Cos'è il Social CRM?*, C-Direct Consulting (Report).

G. La Rose, 2012. *Customer Lifetime Value*, SimaFore (Report).