



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Marketing e comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Il Social CRM: l'utilizzo di
strumenti social come
estensione del CRM aziendale.
Strategia e scenari nel settore arredo.**

Relatore

Ch.ma Prof.ssa Daniela Favaretto

Laureando

Luca Perin

Matricola 835372

Anno Accademico

2011 / 2012

Alla mia famiglia

Indice

Introduzione	8
Capitolo 1: Il Customer Relationship Management	11
1.1 Il marketing relazionale: dalla transazione alla relazione.....	12
1.2 Che cos'è il CRM?	14
1.3 I benefici del CRM	16
1.4 Il marketing One-To-One come strategia di Customer Relationship Management.....	17
1.5 Il Marketing e il CRM.....	19
1.5.1 Il cross-selling e l'up-selling	19
1.5.2 La previsione delle preferenze dei clienti	19
1.5.3 L'ottimizzazione dei canali	20
1.5.4 La personalizzazione dell'offerta	20
1.6 Il processo CRM	21
1.7.1 Il CRM operativo	22
1.7.2 Il CRM analitico.....	23
Capitolo 2: L'ecosistema cliente	28
2.1 L'evoluzione dei social network	31
2.2 Il Social Customer	35
2.3 I modelli di engagement del Social Customer	37
2.4 Le brand community, strumento di brand engagement.....	45
Capitolo 3: L'enterprise 2.0	48
3.1 Una breve definizione.....	48
3.2 L'enterprise 2.0 e gli strumenti del Web 2.0.....	51
3.3. Alcuni dati sull'enterprise 2.0	54
3.4 L'enterprise 2.0 e il CRM	58

Capitolo 4: Il Social CRM	61
4.1 Che cos'è il Social CRM.....	62
4.2 L'Experience Continuum	64
4.3 I vantaggi di un Social CRM	66
4.4 Creare valore con il Social CRM	67
4.5 Le cinque M (5M).....	68
4.6 Da CRM a SCRM, un approccio strategico.....	70
4.7 Il processo del Social CRM.....	74
4.8 Gli strumenti del SCRM	77
4.8.1 Blog	78
4.8.2 Podcast	79
4.8.3 Wiki aziendale.....	80
4.8.4 Social tagging.....	80
4.8.5 Social bookmarking	81
4.8.6 Social search.....	81
4.9 Problematiche nel processo di adozione di un Social CRM	82
4.10 Stato di diffusione del SCRM.....	84
4.11 Conclusioni.....	88
Capitolo 5: Metodologia della ricerca	89
5.1 Premessa metodologica	89
5.1.1 Presentazione dell'indagine	89
5.1.2 Il campionamento.....	90
5.2 Il metodo di rilevazione.....	91
5.2.1 L'e-mail di presentazione.....	91
5.2.2 La struttura del questionario.....	92
Capitolo 6: La ricerca	102
6.1 Qual è la dimensione della vostra impresa?.....	102
6.2 Come le aziende si pongono nei confronti del CRM	104
6.3 Le imprese e il Social CRM	105
6.3.1 Social CRM e tempistiche: da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM?	110

6.3.2 Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM?.....	112
6.3.4 Focus su alcuni fornitori di CRM e integrazione con il mondo social.....	115
6.3.5 E' soddisfatta l'azienda di aver adottato tale strategia?	122
6.3.6 Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?.....	123
6.3.7 Quali sono le motivazioni che hanno portato l'azienda ad adottare il Social CRM?	128
6.4 Conclusioni dell'indagine: c'è futuro?	131
Conclusioni	133
Bibliografia	137
Sitografia.....	140
Ringraziamenti	142
Allegati	143
Allegato 1: E-mail di presentazione del questionario.....	143
Allegato 2: Messaggio benvenuto al questionario	144
Allegato 3: Questionario, lista non strutturata delle domande	145
Allegato 4: Ringraziamenti.....	147
Allegato 5: Domande intervista.....	148
Allegato 6: Intervista a Pratic S.p.A.	150
Allegato 7: Resoconto intervista a Poliform S.p.A.	153
Allegato 8: Intervista a Telnext S.r.l. partner Salesforce.com	154
Allegato 9: Modello informativa della privacy	157

Indice delle figure

Fig.1.1: CRM Operativo e CRM Analitico.....	21
Fig.1.2: Knowledge management	26
Fig.2.1: Evoluzione iscritti a Facebook	34
Fig.2.2: Il nuovo Social Customer	35
Fig.2.3: I quattro scenari di Social Customer.....	40
Fig.2.4: Modello organico.....	42
Fig.2.5: Modello centralizzato	42
Fig.2.6: Modello coordinato.....	43
Fig.2.7: Modello Hub-and-Spoke	44
Fig.2.8: Modello olistico	44
Fig.3.1: Strumenti Enterprise 2.0.....	53
Fig.3.2: Utenti di social software.....	55
Fig.3.3: Utenti di social software e produttività.....	56
Fig.3.4: Principali motivi di adozione delle tecnologie Enterprise 2.0 in azienda.....	56
Fig.3.5: Social tools e aree aziendali.....	57
Fig.4.1: L'Experience Continuum	65
Fig.4.2: Social Customer Insights: le 5 M	68
Fig.4.4: Evoluzione, da CRM a SCRM	72
Fig.4.5: Diagramma Action / Reaction / Management (ARM)	74
Fig.4.6: Il processo Social CRM.....	76
Fig.4.7: The Conversation Prism - The art of listening, learning and sharing.....	78
Fig.4.7: Integrazione dei “dati social” con il CRM preesistente.....	85
Fig.4.8: Stato d'integrazione del SCRM.....	86
Fig.4.9: Stato d'implementazione del SCRM suddiviso per dimensione aziendale ..	87
Fig.5.1: Messaggio di benvenuto	94
Fig.5.2: Domande 1), 2), 3).....	95
Fig.5.3: L'azienda ha mai pensato di adottare un CRM?.....	96

Fig.5.4: La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?.....	97
Fig.5.5: Domande utilizzo Social CRM.....	97
Fig.5.6: Sarebbe disposto ad un eventuale contatto telefonico per una breve intervista?	99
Fig.5.7: L'azienda ha mai pensato di adottare un Social CRM?.....	100
Fig.5.8: Potrebbe gentilmente indicare un proprio indirizzo e-mail?	101
Fig.6.1: Qual è la dimensione della Vostra impresa?.....	103
Fig.6.2: La Vostra azienda utilizza un sistema CRM?.....	104
Fig.6.3: L'azienda ha mai pensato di adottare un CRM?.....	105
Fig.6.4: L'azienda utilizza anche un sistema Social CRM?.....	106
Fig.6.5: % di aziende che utilizzano i Social Media nelle proprie politiche di marketing e che non utilizzano un sistema CRM	107
Fig.6.6: % di aziende che utilizzano i Social Media nelle proprie politiche di marketing e che non utilizzano un sistema SCRM	107
Fig.6.7: Da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM?.....	111
Fig.6.8: Il processo di implementazione è stato completato?	112
Fig.6.9: Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM? ...	113
Fig.6.10: Quali sono i problemi riscontrati nell'attuazione del progetto?	114
Fig.6.11: Schermata applicazione Chatter	117
Fig.6.12: Schermata Pivotal Social CRM, gestione contatto e integrazione social network.....	120
Fig.6.13: E' soddisfatta l'azienda di aver adottato tale strategia?.....	123
Fig.6.14: Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?	124
Fig.6.15: I principali social media nel mondo	126
Fig.6.16: I primi 3 social media più utilizzati in Italia e nei principali Paesi del mondo (dati aggiornati a Giugno 2012).....	127
Fig.6.17: Sintesi delle principali motivazioni nella scelta di adottare una strategia SCRM.....	129

Introduzione

Oggi giorno i consumatori interagiscono in qualunque modo, luogo e tempo, attraverso una moltitudine di canali che la rete Internet mette a loro disposizione: tra questi vi sono i social media che favoriscono tali interazioni. I consumatori stanno acquisendo maggior consapevolezza e controllo di ciò che leggono, scrivono o ascoltano sul web, e una delle determinanti che ha favorito questo cambiamento è l'innovazione tecnologica. I social media sono diventati strumento di relazione, mezzo di dialogo diretto tra imprese e consumatori. Queste innovazioni hanno generato nuove sfide per il marketing, che le aziende sono obbligate a cogliere impegnandosi nel dialogo con i clienti ma ancor di più nell'ascolto: ciò richiede maggior trasparenza nei loro confronti. La funzione principale del marketing non è cambiata, ma si sta realizzando un'innovazione di ruolo, con un passaggio da una fase in cui emette messaggi a una in cui favorisce l'aggregazione di gruppo in comunità on-line. La pubblicità tradizionale e altri strumenti offerti dal Web 2.0 consentono alle aziende di realizzare interazioni, che possono essere gestite attraverso la combinazione di social media e Customer Relationship Management: questa viene configurata ed identificata con il termine di Social CRM (SCRM). I social network si sono sviluppati inizialmente come mezzo di comunicazione tra gli individui, ora le aziende stanno cercando di capitalizzare questo trend impiegando differenti strategie per trarne valore. La tesi sviluppa il tema del Social CRM e attraverso un'indagine sullo sviluppo del SCRM nel settore arredo illustra alcune strategie adottate dalle imprese.

Le aziende sono di fronte a una sfida avvincente, ovvero quella di instaurare e saper amministrare un rapporto più "social" con il loro portafoglio clienti. L'importanza di coltivare e gestire le relazioni con i clienti rappresenta un'opportunità da perseguire soprattutto in un contesto economico caratterizzato da una fase recessiva: il costo che si sostiene per mantenere un cliente è inferiore rispetto a quello per acquisirlo. Con questo elaborato si è voluto comprendere in cosa consiste il Social CRM, come i social media e il CRM possono essere integrati, affinché le imprese possano gestire in maniera più profittevole le relazioni con i clienti, sempre più social customer. Tale

strategia consente di raggiungere più contatti, fornire un maggior servizio, rendere più dinamica e attiva la relazione, coinvolgere i consumatori all'interno dell'azienda per cogliere nuove opportunità.

La passione per il marketing, per i cambiamenti socio-economici e il mondo del digitale ci hanno spinti ad approfondire queste tematiche. La tesi si struttura principalmente in due parti, a loro volta suddivisibili in sei capitoli: nella prima si segue quel fil rouge che attraverso l'analisi della letteratura più recente ci consente di dare una definizione più ampia di Social CRM; nella seconda invece si presenta un'indagine di mercato svolta nel settore arredo, a puro carattere didattico, per comprendere lo stato di sviluppo del Social CRM. La scelta di effettuare l'indagine in questo preciso settore, nasce dalla passione personale per il mondo del design e dell'arredo, sviluppata fin dagli inizi dei miei studi e maturata ulteriormente grazie all'esperienza lavorativa in Tekhne Srl, azienda di famiglia, impegno sempre condiviso durante il percorso di studi universitario.

La ricerca si articola quindi in sei capitoli. Nel primo capitolo s'illustra il concetto di Customer Relationship Management, affrontando i processi di funzionamento e le teorie del marketing relazionale, evidenziando quanto oggi sia più profittevole per le aziende mantenere un cliente piuttosto che cercare di acquisirne di nuovi. Nel secondo capitolo viene presentato invece il concetto di "social customer" e di ecosistema cliente, dall'analisi dell'evoluzione del web, ed in particolare dei social network, si approfondiscono alcune modalità di engagement, ovvero pratiche e strategie di coinvolgimento dei clienti, affinché si possano instaurare delle relazioni con questa nuova tipologia di consumatori.

Nel capitolo successivo l'attenzione si sposta dal cliente alle aziende affrontando la tematica delle "enterprise 2.0": l'implementazione all'interno delle organizzazioni aziendali dei social tools provenienti dal Web 2.0. Argomenti quali il social customer e le enterprise 2.0 rappresentano un passaggio fondamentale per comprendere alcuni approcci ad un contesto socio-economico in trasformazione.

Nel quarto capitolo si affronta lo studio del Social CRM, tema principale della tesi. Attraverso una prima definizione di questa innovativa strategia, s'illustrano vantaggi e opportunità, logiche e processi di funzionamento, si propone un approccio strategi-

co analizzando come CRM tradizionale e SCRM s'integrano tra loro, e infine si descrivono gli strumenti del web più idonei da impiegare nella pratica operativa.

Nell'ultima parte, composta dai capitoli cinque e sei, sono esposti i risultati dell'indagine condotta su un campione di aziende tutte appartenenti al settore arredo, svolta con l'intento di comprendere lo stato di sviluppo del Social CRM e quali motivazioni spingono gli intervistati ad adottare tale strategia.

Dal presente lavoro emergono scenari e trend di mercato che non si riferiscono solamente al settore arredo, ma rappresentativi di una situazione più generale come dimostrato dal confronto con alcuni esperti di soluzioni CRM.

Emerge un mutamento dei paradigmi di business e della società, che richiede innovazione nella comunicazione e, quindi, nelle relazioni con i clienti. Il cambiamento non deve esser affrontato con timore perché è necessario che sia sfidato: Internet e i social media rappresentano forse l'origine di questa trasformazione, ma essi stessi possono essere la risorsa e la risposta per il futuro. Questi nuovi strumenti di comunicazione non si configurano come sostituti a quelli tradizionali ma come asset, ovvero rappresentano quell'opportunità concreta da cogliere e da capitalizzare. Si comprende quindi come il Social CRM sia uno strumento da sfruttare per migliorare la gestione della relazione con i clienti, acquisiti e potenziali, affinché con tal mezzo si generi un confronto intelligente dei social media e dalle mole d'informazione che essi generano quotidianamente.

Il Social CRM non è solo una soluzione per il prossimo futuro, poiché, di fatto, è già presente.

Capitolo 1: Il Customer Relationship Management

In questo capitolo si vuole presentare brevemente il concetto di Customer Relationship Management affinché nei capitoli successivi si possa meglio comprendere il significato del Social CRM. Partendo da una breve definizione e presentazione del marketing relazionale, passaggio essenziale per comprendere la filosofia di fondo del CRM, si procede a definire il Customer Relationship Management ed illustrarne i vantaggi. Si termina illustrando brevemente la teoria del marketing one to one come approccio strategico, analizzando il suo processo di funzionamento.

Ciò che ci preme rilevare è che per iniziare a comprendere l'importanza di un sistema CRM si rende doveroso fare una premessa e affrontare brevemente l'evoluzione negli ultimi cinquant'anni delle teorie di marketing.

Gli anni '50/'60 sono stati caratterizzati dalla produzione di massa, quando le imprese erano attente ad offrire una moltitudine di beni di tipo standard, cercando di contenere e ottimizzando i costi, orientati all'ottenimento del minor prezzo. In tali anni, il mercato era considerato come un insieme omogeneo di consumatori che acquistavano secondo la logica della convenienza dell'offerta.

Seguì un periodo economico non più profittevole come il precedente: gli anni '70/'80 sono caratterizzati da una domanda instabile, un mercato già saturo e la crisi finanziaria segnano la fine della società del benessere. Inflazione, disoccupazione e recessione economica sono fasi di un periodo storico che costringe le aziende a rivedere le politiche di marketing. Le imprese iniziano a percepire che la domanda non è omogenea, anzi è varia e si rende necessaria una pianificazione strategica di marketing, dove si stabiliscono obiettivi e modalità per raggiungerli. Si afferma il concetto di segmentazione e grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie è possibile offrire beni e servizi di varietà diversa: avviene un passaggio dal mass production alla mass customization.

Ad aumentare ancor di più negli anni successivi la complessità della domanda sono quei consumatori eclettici che non consentono alle aziende di collocarli in un preciso segmento. In un contesto di mercato sempre più instabile caratterizzato da un'offerta molto ampia, per le aziende diviene sempre più oneroso acquisire nuove clienti. La relazione con il cliente diventa elemento chiave in questa nuova era, identificata con il termine postmoderna. Il relationship marketing diviene il nuovo paradigma del marketing orientato alla gestione e alla costruzione di relazioni durature con i clienti nel tempo, ciò significa stabilire un legame fiduciario che possa generare valore e maggior profitti per le aziende.

Stabilire un rapporto di fiducia rappresenta una sfida da perseguire per le aziende nel XXI secolo, attraverso un impegno continuo di conoscenza del cliente e di coordinamento di tutta l'organizzazione affinché ogni parte dell'impresa generi valore nella relazione con i clienti attraverso un modus operandi qualitativamente continuo e programmato secondo logiche strategiche ben precise¹.

Lo strumento con il quale è possibile stabilire un rapporto di fiducia con i clienti e mettere in pratica la filosofia del marketing relazionale e del one-to-one marketing è senza dubbio il Customer Relationship Management (CRM).

1.1 Il marketing relazionale: dalla transazione alla relazione

Prima di affrontare e comprendere in cosa consiste il CRM si rende necessario trattare brevemente il marketing relazionale.

Il marketing relazionale è una teoria che pone al centro della propria visione il cliente: si parla infatti d'impresa customer-centric: "La centralità del consumatore è [...] divenuta ormai una sorta di assioma"².

Nella società postmoderna il consumatore ha acquisito maggior consapevolezza del proprio potere nei confronti delle aziende, e nutre disapprovazione per le tradizionali tecniche di marketing come la pubblicità, ad esempio. Tale potere si è sviluppato poiché i consumatori hanno nuovi canali di comunicazione a disposizione da utilizzare per ricavare informazioni e produrre contenuti.

1 Cfr. R. Grandinetti (2008), *Marketing – Mercati, prodotti e relazioni*, Egea, Milano, pp. 54-60

2 Cit. G. Fabris (2008), *Societing – Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, p. 236

3 Cit. G. Fabris (2008), *Societing (2002), Il marketing Relazioni Marketing*, Egea, Milano, p. 236

“La centralità del consumatore dovrebbe a rigor di logica, tradursi in una costante attenzione della società civile alla realizzazione delle aspettative di quest’ultimo e alla tutela dei relativi interessi... Il consumatore, viceversa è stato relegato a essere controparte passiva di un gioco condotto dalle imprese attraverso le proprie politiche distributive. [...] Il nuovo consumatore si rende conto di ciò, si riappropria della sua volontà decisionale e rivaluta il potere di cui è depositario [...]egli quindi non si limita a ricevere in modo passivo quanto le imprese riversano sul mercato, bensì riveste di connotazioni critiche il proprio consumo.”³

L’orientamento della relazione al cliente presuppone capacità d’ascolto da parte delle aziende, ossia esse devono essere in grado di cogliere le preferenze, saperle soddisfare, implica rispetto e capacità di risposta ai bisogni. Tutto ciò sta alla base della relazione che si deve fondare sul dialogo, di tipo bidirezionale dal quale si devono ricavare dei feedback. Il dialogo è l’elemento che caratterizza questo passaggio da transazione a relazione. In una società come quella postmoderna dove il livello qualitativo dei prodotti è sempre più simile, il branding diventa essenziale e a differenziare i beni sono i servizi, gli aspetti immateriali incorporati in essi. La relazione cliente centrica consente di cogliere le preferenze per fornire e produrre prodotti sempre più personalizzati con un servizio volto a soddisfare le aspettative dei consumatori. “Il marketing relazionale, se correttamente interpretato, implica davvero una rivoluzione copernicana: tradizionalmente considerato in termini di passività [...] in soggetto con cui dialogare realmente”⁴.

In questa nuova relazione, il consumatore diventa soggetto attivo abbandonando uno stato di passività precedente. Le imprese attraverso il dialogo creano l’“engagement” del cliente. L’obiettivo di coinvolgere all’interno delle organizzazioni i consumer rappresenta la nuova frontiera del marketing. Le aziende attraverso il dialogo si propongono di co-creare valore con i consumatori poiché essi forniscono informazioni utili alla creazione dei beni, ottenendo in cambio ciò che desiderano ed essere soddisfatti. Il valore viene quindi co-creato dall’interazione e lo scambio di feedback reciproco prodotto dalla relazione con i clienti.

3 Cit. A. Farinet, E. Proncher (2002), *Customer Relationship Management*, Etas, Milano

4 Cit. G. Fabris, *Op. Cit.*, p. 239

Il marketing relazionale rappresenta l'aspetto più qualificante dell'impresa postmoderna. Avviene un passaggio in cui l'attenzione per il cliente aumenta, e la relazione diventa elemento fondamentale per generare valore.

Il Customer relationship management rappresenta la soluzione postmoderna per mettere in atto una corretta gestione delle relazioni con i clienti affinché si possa instaurare fiducia e creare valore.

1.2 Che cos'è il CRM?

Il "CRM è una filosofia e strategia di business supportata da un sistema e da una tecnologia progettata per migliorare le interazioni umane in un ambiente aziendale"⁵. Questo sistema di gestione delle relazioni con i clienti è fondamentalmente legato al processo di fidelizzazione dei clienti. Quando ci si riferisce a questo concetto, è bene evidenziare quali che siano le differenze tra "fedeltà" e "fidelizzazione". Per fedeltà s'intende "la persistenza di un legame forte, mentre la fidelizzazione ne esprime l'intensità"⁶. Il CRM quindi è un approccio aziendale per conoscere e influenzare il comportamento dei clienti attraverso relazioni di valore, con il fine di migliorare l'acquisizione di nuovi clienti, la fidelizzazione, la lealtà e la profittabilità dei clienti⁷. Si tratta di un processo iterativo che avvalora le informazioni generate dalle relazioni con i clienti.

Obiettivo del CRM è di migliorare le opportunità per comunicare costantemente con i clienti, per fornire l'offerta corretta, attraverso i canali di vendita più adatti, nel momento e al tempo giusto.

Il Customer Relationship Management è un processo strategico, nato per ridurre i costi e incrementare la redditività attraverso la fidelizzazione dei clienti. Il CRM consente di raccogliere tutte le informazioni provenienti sia dall'interno sia dall'esterno dell'organizzazione per ottenere una visione completa e puntuale di ciascun cliente. Ciò consente ad un'azienda di poter prendere decisioni rapide in diversi settori da

5 Cit. P. Greenberg (2009), *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw Hill, United States of America, p. 30

6 Cit. E. Ciorra (2002), *Il CRM per incrementare la fidelizzazione, il valore e il numero dei clienti*, Busacca e Associati, Milano, p. 3

7 Cfr. R. Swift (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall PTR, United States of America, pp. 12-13

quello marketing, alle vendite e/o all'assistenza clienti, orientando così le strategie più opportune per la pianificazione dell'offerta ed il posizionamento dell'azienda.

Lo scopo del CRM è di mettere il cliente al centro della relazione e di ogni processo aziendale che è quindi orientato al cliente: si persegue così la massimizzazione della relazione nel lungo periodo e non nel breve, poiché si ritiene che la fiducia sia il risultato di un rapporto che richiede un forte e continuo impegno organizzativo, il quale possa generare molti più profitti nel lungo piuttosto che porre attenzione alla semplice transazione di breve periodo. L'orientamento e la centralità del cliente nella relazione sono fondamentali per recepire input che diventeranno il fondamento per le politiche di marketing, lo sviluppo di un'offerta di beni e servizi al fine di migliorare il rapporto tra cliente e imprese, e realizzare quel processo di fidelizzazione.

Ciò non può prescindere da un altro scopo, ossia quello di impiegare le risorse in maniera efficiente e professionale per consolidare i rapporti, per la fidelizzazione del cliente e si stabiliscano quindi dei vincoli sempre più forti nella relazione⁸.

La conoscenza dei gusti e delle preferenze dei consumatori sono alcuni degli scopi principali del CRM, infatti, poter conoscere in anticipo le esigenze e le preferenze possano permettere all'azienda di fornire un'offerta molto differenziata e personalizzata.

Perseguire questi obiettivi significa ricercare uno stato di fiducia che non può basarsi sulla semplice soddisfazione del cliente e con l'atto di vendita, ma si rende necessario porre attenzione all'assistenza, alla customer satisfaction e al post vendita. Conquistare la fiducia di un cliente è il risultato di un processo di lungo periodo che richiede un continuo rinforzo nella relazione per mantenere clienti già acquistati e per far sì che questi ultimi, se si ritengono soddisfatti possano generare un passaparola in favore dell'azienda.

Si vuole precisare inoltre che il CRM non rappresenta un sistema informativo, anche se spesso è identificato come tale poiché il management fa uso di applicativi hardware e software automatizzati, ma è a supporto del marketing, è un "concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra processi azien-

8 Cfr. A. Drei (2004), *Oltre il CRM – Il valore della relazione con il cliente*, Guerini Associati, Milano, pp. 23-27

dali, alle persone ed alla cultura, che pongono il cliente al centro dell'attenzione"⁹. Spesso non si percepisce il vero significato del CRM e viene identificato come un semplice sistema informativo, ciò può essere giustificato in quanto questi sistemi oggi giorno sempre più, fanno uso di applicativi hardware e software automatizzati per il management.

1.3 I benefici del CRM

Nel paragrafo precedente si è evidenziato lo scopo e gli obiettivi di un processo CRM. Si procede ad evidenziare i benefici che il Customer Relationship Management offre:

- comunicare ed interagire con il cliente in un rapporto di tipo one to one;
- sviluppare e gestire relazioni durevoli e di partnership in tutto il loro ciclo di vita;
- individuare potenziali clienti aumentando così il portafoglio clienti;
- coordinare la comunicazione in tutto il canale di vendita migliorando la conoscenza delle preferenze dei clienti, attraverso la raccolta e l'analisi successiva dei dati;
- disporre in un unico database tutti i dati generati da una relazione;
- disporre d'informazioni significative per il marketing in tempo zero;
- disporre di una visione più completa dei clienti;
- svolgere attività di cross-selling e up-selling;
- fornire un'offerta customizzata per ogni cliente;
- migliorare l'efficienza e la professionalità della forza vendita;
- innovare il servizio e processo nel rapporto con il cliente;
- offrire una migliore assistenza al cliente;
- disporre di dati qualitativamente migliori.

I benefici appena elencati potrebbero essere tutti riassunti con un unico concetto più astratto: "maggior valore" per l'azienda.

⁹ Cit. *Wikipedia: Customer relationship management*,
http://it.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

1.4 Il marketing One-To-One come strategia di Customer Relationship Management

“Il marketing one to one rappresenta una strategia di customer relationship management che consente di stabilire relazioni personalizzate con i clienti”¹⁰. Il concetto coniato da Don Peppers e Martha Rogers vuole descrivere una teoria di marketing la quale ritiene che sia necessario “trattare clienti diversi in maniera diversa”¹¹, in quanto ogni soggetto è differente per caratteristiche, gusti, preferenze da un altro. Affinché si stabilisca un processo di fidelizzazione la relazione del tipo 1:1 è l’unica soluzione secondo i due esperti di marketing relazionale.

Il concetto sul quale si base one to one marketing è di instaurare relazioni dove gli interlocutori vengono considerati uno per volta.

L’obiettivo primario di questa filosofia consiste nel riuscire a definire tutti i clienti: la loro conoscenza dettagliata consente alle imprese di instaurare rapporti strettamente personali così che siano meglio apprezzati. Solamente attraverso questo tipo di relazione, un cliente può ritenersi unico per un’impresa, non interessata al profitto come obiettivo primario ma attenta alla soddisfazione dei bisogni dei clienti.

Il grande vantaggio offerto da questo tipo di relazione è legato al trasferimento d’informazioni che si generano tra cliente e azienda. Se ogni cliente verrà trattato come se fosse unico e al termine della relazione sarà sempre soddisfatto, egli non sarà incentivato a instaurare relazioni con altre imprese poiché il costo sostenuto da lui stesso per il trasferimento d’informazioni inerenti ai suoi gusti, preferenze, aspettative sarebbe eccessivo: ecco quindi che si compie quel processo di fidelizzazione che lega il cliente all’azienda nel tempo. “L’attivazione di processi di marketing one-to-one implica la completa personalizzazione dell’intera attività di marketing rivolta al singolo cliente, con l’obiettivo di personalizzare l’intero processo relazione”¹².

Mettere in atto il concetto del 1:1 marketing è un processo che interessa tutta un’intera azienda in quanto si necessita che non solo la relazione tra funzione vendita e cliente sia personalizzata ma altresì tutte quelle funzioni che sono legate all’offerta del bene o servizio. Tale processo si articola in quattro fasi, di seguito sintetizzate:

10 Cit. *TechTarget - One-to-one marketing*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/one-to-one-marketing>

11 Cit. D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf (2000), *Marketing one to one*, Il Sole24ore, Milano, p. 3

12 Cit. M.C. Ostillio (2005), *Customer Database – Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Egea, Milano, p. 274

- *fase d'identificazione*: obiettivo primario prima di attivare un processo one to one è quello di identificare i clienti, conoscerli. Le informazioni necessarie per fare ciò sono dati come nome cliente, indirizzo, contatti, abitudini, preferenze, codice cliente. Si tratta di costruire un vero e proprio database dove archiviare tutte le informazioni possibili e utili per conoscere successivamente i clienti.
- *Fase di differenziazione*: filosofia di questa strategia è di trattare clienti diversi in maniera diversa. I clienti secondo Peppers e Rogers si differenziano sostanzialmente per due motivi: per il valore che rappresentano per le aziende e per ciò che domandano. Il primo passo è comprendere fra tutti i clienti quali siano quelli di valore e per cui l'organizzazione decide di seguire con una relazione personalizzata. Una volta identificati i vari clienti e raggruppati in funzione del loro valore si procede ad un secondo processo di differenziazione in cui si distinguono i clienti in funzione del loro livello di esigenza. Alla fine di questa fase, l'impresa avrà una chiara distinzione e differenziazione dei clienti in funzione di ciò che vogliono e quanto valgono.
- *Fase d'interazione*: rappresenta il momento in cui l'azienda stabilisce le relazioni personalizzati con i clienti in funzione di quanto conosce per ciascuno. Instaurare rapporti di qualità consente nel lungo periodo di generare conoscenza che si trasformerà a sua volta in fiducia dei clienti per l'azienda stessa.
- *Fase di personalizzazione*: se la fase dell'interazione è quella ritenuta più importante da parte del cliente, il momento della personalizzazione lo è per l'azienda. Tale processo genera costi che l'azienda deve sostenere per attivare e mantenere attivo quel rapporto che produrrà fiducia e quindi profitto nel lungo periodo. La personalizzazione dei beni o servizi necessita la progettazione a priori di un'offerta modulare affinché possa essere customizzata in funzione dei processi prima descritti cosicché la filosofia del marketing one to one venga messa in pratica¹³.

13 Cfr. D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf (2000), *Op. Cit.*, pp. 5-8

1.5 Il Marketing e il CRM

Le aziende che scelgono di adottare un processo CRM sono solite a disporre di un preciso focus strategico e dispongono di una visione chiara in merito al vantaggio scaturito dall'utilizzo del nuovo sistema. Sono diverse le attività di marketing che si possono fare disponendo di un sistema CRM: cross-selling, up-selling, fidelizzazione dei clienti, previsione delle preferenze, analisi della redditività dei clienti, ottimizzazione del canale di vendita e personalizzazione dell'offerta.

1.5.1 Il cross-selling e l'up-selling

Cross-selling è un'attività che consiste nella vendita di un prodotto o di un servizio ad un cliente a seguito di un altro acquisto, che in certo senso si può affermare sia collegato; mentre per up-selling s'intende una tecnica di vendita differente dal cross-selling in base alla quale le aziende cercano di indurre un cliente ad acquistare beni o servizi più costosi, o qualitativamente superiori affinché si possa verificare un aumento della redditività del cliente. La logica strategica è quella di indurre all'acquisto di beni più profittevoli grazie alla conoscenza acquisita dei desideri e delle preferenze dei consumatori.

Attraverso un processo CRM è possibile realizzare entrambe le attività, sia di cross-selling sia up-selling, infatti la decisione di praticare una delle due non pregiudica la possibilità di effettuarle contemporaneamente cosicché si possa aumentare la redditività dei singoli clienti.

Praticare in maniera corretta l'attività di cross-selling/up-selling significa vendere un prodotto corretto al cliente giusto: non tutti i clienti possono ritenersi buoni candidati per le attività di cross-selling e si rende quindi necessario un processo di conoscenza attenta e accurata per la valutazione di quali siano i clienti più idonei.

1.5.2 La previsione delle preferenze dei clienti

La previsione sul comportamento dei clienti può aiutare il marketing e i suoi dipartimenti a comprendere ciò che i clienti possono fare in futuro.

Usando modelli sofisticati e tecniche di data mining¹⁴ si può prevedere il comportamento futuro dei clienti basandosi su dati, informazioni ricavate dallo storico dei clienti.

Questa tecnica consente di effettuare differenti analisi:

- analisi sulla propensione all'acquisto per comprendere quali sono i prodotti nei confronti dei quali il cliente è più propenso ad acquistare;
- prevedere quali saranno gli acquisti futuri dei clienti;
- capire quali prodotti saranno potenzialmente acquistati con altri prodotti;
- analizzare il paniere di acquisto e comprendere le associazioni di prodotto possibili.

1.5.3 L'ottimizzazione dei canali

Si è visto che uno degli obiettivi del marketing è quello di far pervenire il messaggio giusto al cliente giusto al momento giusto. Capire i canali attraverso i quali specifici clienti preferiscono interagire è senza dubbio molto importante.

Non basta comprendere solo quali siano i canali preferiti ma è necessario altresì comprendere il modo migliore per comunicare con i clienti. Ottimizzare la gestione del canale significa gestire in maniera efficiente i canali di comunicazione e le modalità con cui relazionarsi con i clienti.

1.5.4 La personalizzazione dell'offerta

Poter disporre di dati e conoscere il cliente può consentire all'azienda la personalizzazione della propria offerta su misura del cliente. La personalizzazione però, non si limita a quella dei beni e servizi quanto anche a quella della comunicazione come per esempio nel caso della pubblicità. Conoscendo a priori il cliente diviene possibile stimolare l'acquisto offrendo solo ciò cui lui è fortemente interessato¹⁵.

14 Metodologia di analisi di una grande mole di dati per ricavare schemi e conoscenza.

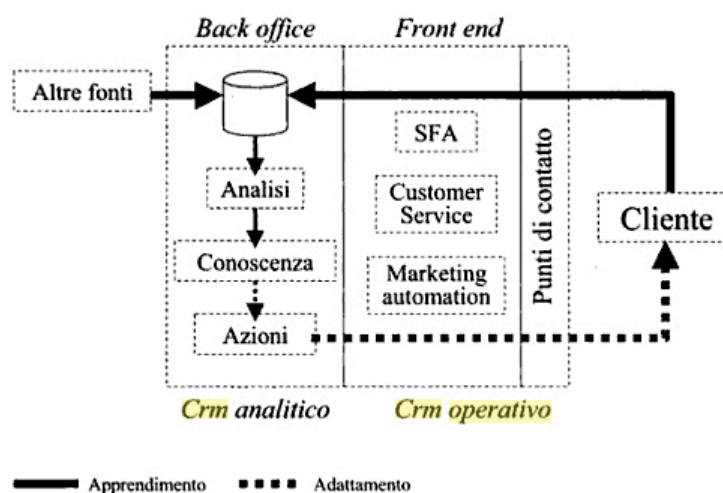
15 Cfr. J. Dyché (2002), *The CRM Handbook – A business guide to customer relationship management*, Addison-Wesley, United States of America, pp. 31-40

1.6 Il processo CRM

In letteratura esistono tre tipi di CRM:

- *CRM operativo*: è costituito da tutte quelle attività di *front-office* rivolte al contatto diretto con i clienti che caratterizzano il marketing operativo (ad esempio le applicazioni di automazione forza vendita o assistenza supporto clienti);
- *CRM analitico*: si rispecchia invece, in quelle attività cosiddette di *back-office* quali l'analisi dei dati generati dalle relazioni con i clienti;
- *CRM collaborativo*: rappresenta un approccio strategico che impiega molteplici strumenti di comunicazione per instaurare un rapporto diretto e personalizzato con ciascun cliente¹⁶.

Fig.1.1: CRM Operativo e CRM Analitico



Fonte: A. Ferrari (2005)- Orientamento al Cliente - Il customer relationship management come strategia d'impresa, Franco Angeli, Milano p.25

Nella figura 1.1 è rappresentata l'interazione tra CRM analitico e operativo. Ciò che si vuole precisare in questa sede è che le due tipologie non sono due CRM differenti ma identificano solo due aspetti funzionali caratterizzati da applicazioni di front e back office. Attraverso le attività di front office diventa possibile stabilire una rela-

¹⁶ Cfr. F. Buttle, *Customer relationship management – Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-14

zione personalizzata con il cliente dal quale è possibile raccogliere informazioni, successivamente archivarle e trasformarle in dati, dai quali attraverso delle attività di back office si procede ad un'analisi appurata per ricavarne conoscenza. Il risultato permetterà al management di prendere quelle decisioni che rafforzeranno la relazione con il cliente e si possa incentivare la creazione del valore e della fiducia.

1.7.1 Il CRM operativo

Il CRM operativo si riflette in quelle che sono le attività di marketing operativo, e si è soliti identificare tre applicazioni cardini di un CRM operativo: attività di marketing automation, sales force automation e service automation.

Marketing automation

Le attività di marketing automation riguardano l'uso delle tecnologie informatiche a supporto delle attività di marketing. Tale utilizzo consente l'automazione dei processi di marketing affinché ci sia maggior efficienza e consente di disporre, di nuove opportunità quali la possibilità di segmentare la clientela, una gestione accurata delle campagne di marketing e l'integrazione dei dati generati dalle relazioni con i clienti¹⁷.

Sales Force Automation

La sales force automation (SFA) rappresenta l'evoluzione organizzativa degli uffici commerciali¹⁸. Si tratta dell'utilizzo della tecnologia per la gestione dell'insieme delle attività di vendita, infatti, i sistemi di SFA sono impiegati a supporto della rete nella predisposizione dei piani di vendita. Il processo di vendita è costituito da diverse fasi: l'identificazione dei clienti e di quelli profittevoli, l'individuazione dei bisogni e delle preferenze, la presentazione dell'offerta e la sua gestione fino alla chiusura dell'atto di vendita e il servizio post vendita¹⁹.

17 Cfr. *TechTarget - Marketing Automation*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/marketing-automation>

18 Cit. M.C. Ronchi (2012), *e.CRM tutta la verità – e.CRM, dal progetto alla campagna di vendita*, Franco Angeli, Milano, p. 74

19 Cfr. F. Buttle, *Op. Cit.*, Franco Angeli, Milano, pp. 17-18

Attraverso l'automazione della forza vendita viene a definirsi una metodologia di lavoro standardizzata all'interno dell'organizzazione. Il CRM consente che tutto il processo venga automatizzato e diventi maggiormente efficiente. Si stabilisce un "regolamento" che sia condiviso all'interno dell'impresa, dove si definisce come operare in un qualsiasi momento del processo di vendita. Ogni relazione tra cliente e azienda è registrata all'interno del sistema CRM: ciò genererà dati che consentiranno a chiunque di conoscere lo storico di quel preciso cliente, permettendo di stabilire una relazione ad hoc, un'offerta personalizzata e, basandosi su dati storici, e di coglierne le opportunità. SFA consente di ottimizzare la gestione delle opportunità e dei processi di vendita.

Service automation

Si tratta delle attività di assistenza e servizio cliente, solitamente erogate attraverso strumenti quali i call center o gli help desk. L'automazione di questi processi consente alle imprese di definire uno standard operativo di supporto che sia maggiormente efficiente e che consenta di fornire un servizio qualitativamente migliore. La complessità operativa di un servizio di customer care e la possibilità di ricorrere in errori da parte degli operatori viene ridotta grazie all'automazione delle applicazioni che sfruttano dei sistemi di gestione dei dati centralizzati.

1.7.2 Il CRM analitico

Il CRM analitico supporta le attività di back-office e di analisi. Rispetto il CRM operativo, con il quale si realizza l'automazione della forza vendita, dei servizi e di marketing, il CRM analitico ha come scopo quello di analizzare i dati per ottenere informazioni. I dati, solitamente contenuti in archivi organizzati, sono la base del funzionamento di un processo di CRM analitico. I dati possono provenire sia dall'interno (dipartimento amministrativo/finanziario, marketing, vendite, ...) che dall'esterno dell'azienda (organizzazioni di business intelligence, ...) ²⁰.

L'obiettivo è quello di facilitare il processo decisionale di business attraverso tecniche di data mining per ricavare informazioni. Attraverso queste attività di back-office

²⁰ Cfr. F. Buttle, *Op. Cit.*, p. 19

è possibile realizzare alcune attività a carattere strategico come: la segmentazione della clientela, l'analisi della redditività, la personalizzazione della transazione e dell'offerta, il monitoraggio e modellazione della Lifetime Value e la possibilità di simulare scenari ipotetici attraverso l'uso di tecniche "what-if"²¹.

Knowledge management

La definizione letteraria di knowledge management è "gestione della conoscenza". Per KM s'intende la gestione centralizzata delle conoscenze e delle informazioni che la generano all'interno di un'organizzazione.

Si tratta di un processo organizzativo della gestione della conoscenza che si articola in diverse fasi quali l'acquisizione, l'organizzazione, la condivisione, la capitalizzazione e l'utilizzo del sapere affinché si possa creare valore. Affinché si possa perseguire quest'ultimo obiettivo, si rende necessario un percorso di apprendimento continuo, iterativo che coinvolga ogni parte di un'organizzazione; infatti, per generare e preservare la conoscenza assume importanza comprendere le fonti e il loro valore attraverso quattro fasi principali: attività di reporting, analisi, predizione e modellazione, e generazione delle informazioni. I sistemi e processi di gestione della conoscenza, noti anche come data warehouse, consentono alle aziende di prendere decisioni in tempi brevi e di essere in grado di svolgere attività strategiche di marketing.

Un sistema di knowledge management consente a un'organizzazione di gestire sistematicamente la conoscenza, in modo che ogni soggetto possa acquisire, creare e utilizzare la conoscenza così da perseguire la strada dell'innovazione per competere sul mercato. Una gestione efficace della conoscenza richiede la costruzione di un sistema organizzativo²².

Infatti, per ottenere successo a livello aziendale e generare valore diventa importante la cultura all'interno dell'organizzazione. Il cambiamento culturale e organizzativo rappresenta uno degli elementi più difficili in fase di progettazione e realizzazione di una nuova info-struttura²³. Il concetto di condivisione della conoscenza, delle infor-

21 Cfr. *TechTarget - CRM analytics*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM-analytics>

22 Cfr. E. Fibuch, C.W. Van May (2001), What is knowledge management system ...and why should i care?, *Physician Executives*, 37.5, p. 34

23 Cfr. R. Swift (2001), *Op. Cit.*, p. 72

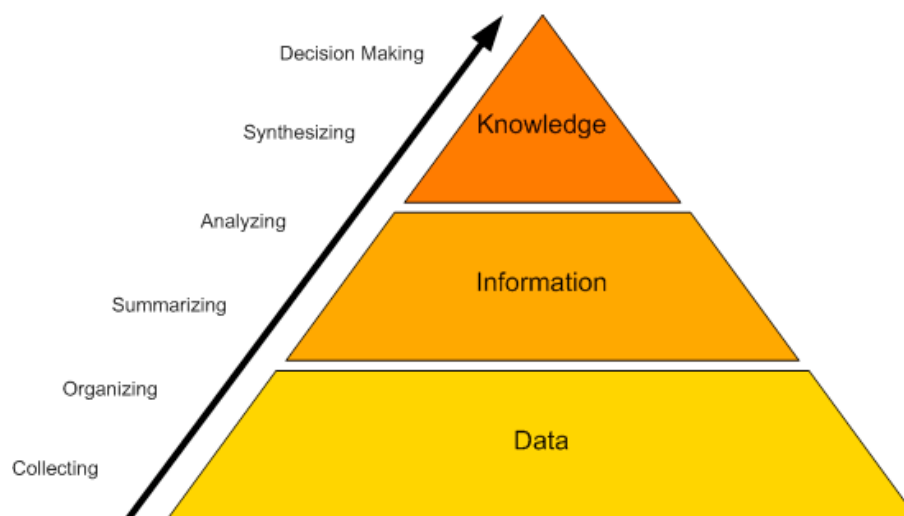
mazioni e di co-creazione devono diventare dei paradigmi assimilati e accettati da tutta l'organizzazione aziendale.

Ciò che ci preme rilevare in questa sede è il presupposto fondamentale di funzionamento di un sistema di gestione della conoscenza: la trasformazione della conoscenza individuale in organizzativa affinché i membri dell'impresa apprendano maggiormente; tale trasformazione deve riguardare sia la conoscenza esplicita sia quella tacita. Affinché anche quest'ultima non sia trascurata nel processo di KM, si rende necessario attivare processi di socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione del sapere²⁴ che descrivono il ciclo interattivo per la gestione e preservazione del know-how. Il processo in questione deve divenire abituale all'interno dell'organizzazione come risultato di accettazione e condivisione di una cultura imprenditoriale. Questa cultura è il risultato della mission, della visione e dei valori aziendali che devono essere promossi dal management affinché si persegua la filosofia insita nel knowledge management.

Le imprese quindi per essere competitive hanno bisogno di gestire efficacemente la conoscenza generata dall'insieme di tutte le relazioni che un'azienda stabilisce con i propri stakeholder: dai clienti ai fornitori. Nel caso di un processo di Customer Relationship Management, il Knowledge Management si configura come quel paradigma e quella filosofia che permette di generare valore e sulla quale si basano le attività di back-office.

24 Cfr. A. Drei (2004), *Op. Cit.*, pp. 130-136

Fig.1.2: Knowledge management



Fonte: *Nick Finck*, <http://www.nickfinck.com/presentations/bbs2005/03.html>

Data Mining

Il data mining è un processo di estrazione e presentazione di nuove conoscenze ricavate da banche dati, in precedenza non rilevabili.

L'insieme delle tecniche di data mining sono comunemente utilizzate nella ricerca di informazioni e conoscenze nascoste da un database²⁵. Gli strumenti che vengono impiegati per queste analisi permettono di identificare modelli, relazioni, e nuove informazioni da una moltitudine di dati. Si tratta di impiegare modelli matematici per ricavare conoscenza e sintetizzare dati di diversa origine e natura.

Ciò che ci preme chiarire è che si tratta di applicazioni della tecnologia di data warehousing e/o di data mining per risolvere i problemi di business quali la profittabilità dei clienti, la fidelizzazione dei clienti, la segmentazione dei clienti, l'ottimizzazione dei prezzi, la gestione dei rischi, l'ottimizzazione dei rapporti di canale, l'analisi del paniere di mercato o attività di targeting dei potenziali clienti²⁶.

Affinché sia possibile mettere in atto un processo di data mining è necessario per le aziende disporre di un data warehouse: un archivio di dati, che nel caso del CRM provengono dalle innumerevoli relazioni dell'azienda stessa con i clienti.

25 Cfr. J. Dyché (2002), *Op. Cit.*, p. 133

26 Cfr. R. Swift (2001), *Op. Cit.*, pp. 94-95

In letteratura si è soliti individuare tre tipologie di algoritmi di data mining che sono: previsionali, di sequenza e di associazione.

La modellazione predittiva dei dati genera output che consente di realizzare un modello o una struttura per rappresentare i risultati, ad esempio un modello predittivo in grado di segnalare il prossimo bene più probabile all'acquisto da parte di un determinato cliente, sulla base dei dati storici generati dalle transazioni di altri clienti che hanno acquistato i medesimi beni.

L'analisi sequenziale individua le combinazioni di tutte quelle attività che si svolgono in un ordine specifico. Le aziende svolgono le indagini per comprendere se esistono dei legami tra le diverse azioni che compiono i clienti, se esistono quindi delle analogie.

L'algoritmo di associazione infine viene utilizzato per verificare se esiste una relazione tra i beni, e/o servizi, acquistati dai clienti. Con la comprensione delle affinità dei clienti e dei prodotti, un'impresa può prendere decisioni inerenti alle politiche di scoutistica e di promozione²⁷.

Terminando, si può affermare che il data mining ha un duplice ruolo: convertire i dati in informazioni e conoscenze, e determinare i metodi attraverso i quali vengono condivisi le conoscenze e si possano intraprendere azioni corrette.

27 Cfr. J Dyché, *Op. Cit.*, p. 133

Capitolo 2: L'ecosistema cliente

L'insieme delle relazioni di un'impresa in cui i clienti sono posti al centro delle interazioni è definito ecosistema cliente. Trattasi di un nuovo scenario di business susseguente a un cambiamento importante: il passaggio da un rapporto passivo del cliente nel processo di vendita a uno in cui il cliente diventa soggetto attivo, che desidera vivere un'esperienza unica di vendita e relazionandosi con le imprese poterle influenzare.

Per comprendere come sia avvenuto tale cambiamento nella società moderna, è doveroso comprendere quei passaggi storici e l'evoluzione dell'ecosistema dove le aziende coesistono e si confrontano.

Nel periodo del secondo dopoguerra, anni '50-'60, la società era assai differente da quella attuale. La società di mercato di allora era primitiva e le industrie creavano i prodotti unitamente ai mercati. Le aziende pianificavano la propria produzione per la realizzazione di beni/servizi che soddisfacessero i bisogni dei consumatori. Le persone non possedevano alcuna informazione e non potevano avere accesso alla conoscenza dei prodotti, non avevano modo di stabilire un dialogo.

La produzione era standardizzata, caratterizzata da elevati volumi di vendita e, con l'ottimizzazione dei costi di produzione, le aziende perseguivano la strategia della massima efficienza produttiva.

Le imprese potevano offrire beni standardizzati poiché i consumatori erano caratterizzati da un basso livello di aspettative e di fabbisogni: le aziende sviluppavano un'attività di marketing focalizzata principalmente sui loro bisogni e rivolta alla comunicazione dell'esistenza dei prodotti. Si producevano beni generici poiché i consumatori del tempo erano perfettamente disposti a comprare i beni offerti e non manifestavano la necessità di consumare beni differenti. Il mercato era governato dai rivenditori che detenevano il potere della conoscenza.

In quel periodo si era sviluppata una ricchezza inaudita in quanto la domanda aveva superato di gran lunga l'offerta rendendo particolarmente realizzati sia rivenditori che produttori. I consumatori soprannominati 1.0 erano soggetti pienamente control-

lati dalle imprese, le quali attraverso la loro produzione ne detenevano il pieno potere. In questa fase si parla di Corporate Ecosystem²⁸, le imprese attraverso la produzione dei beni dettano le condizioni di mercato alle quali i consumatori, dalle basse aspettative, non potevano far altro che accettarle.

Alla fine degli anni Settanta il modello di produzione di massa entra in crisi e lo sviluppo crescente di nuove tecnologie permette alle imprese di sperimentare la produzione di beni sempre più personalizzati. Le innovazioni in campo tecnologico consentono di offrire prodotti personalizzati contenendo e, in alcuni casi, riducendo i costi.

La domanda di mercato cambia: i consumatori acquisiscono maggior potere nella transazione. Tale rafforzamento è dovuto al maggior numero d'informazioni disponibili.

Anche il marketing si rinnova: c'è un passaggio dal marketing di massa a uno relazionale, dove l'attenzione è posta non più solamente ai bisogni dei consumatori ma alla relazione. “[...] il focus dell'impresa diventa quello di gestire le relazioni con i clienti per garantire a essi un valore superiore”²⁹. I clienti sono disposti a pagare un premium price alle aziende affinché esse siano in grado di offrire loro beni che sappiano non solo soddisfare i loro bisogni ma che siano il più possibile personali e progettati ad hoc, beni nei quali ogni individuo possa riconoscersi. I nuovi consumatori desiderano vivere una relazione di acquisto che sia unica e in grado di suscitare loro emozioni. In un contesto economico di cambiamento e in cui la concorrenza è in forte aumento le imprese sono costrette a rivedere le proprie strategie e politiche di vendita.

Si sviluppano le nicchie di mercato non ancora minacciate dalla concorrenza, non ancora sviluppata, e dove i costi fissi per soddisfare le esigenze di quel mercato sono piuttosto elevati. I consumatori appaiono ben disposti a pagare un prezzo maggiore che quindi consente alle aziende di coprire i costi per l'ottenimento di beni personalizzati a servizio del consumatore.

Con la fine del millennio si assiste all'affermarsi di Internet e la sua forza diventa sempre più importante sia per i clienti sia per le imprese, quando si sviluppa il commercio elettronico e siti di recensioni diventano sempre più popolari. Il modo in cui

28 Cfr. P. Greenberg, *Op. Cit.*, pp. 11-12

29 Cit. M. Chiarvesio, E. Di Maria (2008), *Che cos'è il web marketing*, Carocci Editore, Milano, p. 12

si fanno gli acquisti cambia e nasce un nuovo modello di business che si svolge in un ambiente nuovo: il web. Le imprese percepiscono il valore della rete e cominciano a sviluppare i primi store on-line.

Inoltre, attraverso i propri siti web, le aziende mettono a disposizione dei clienti maggiori informazioni in maniera più diretta, i quali per la prima volta hanno anche la possibilità di esprimere a un pubblico più vasto le loro impressioni inerenti ai prodotti o servizi acquistati e possono stabilire delle relazioni più facilmente e con continuità. Il segnale di cambiamento si avverte, in questa fase, nelle nuove capacità dei consumatori di acquisire un maggior controllo di ciò che essi comprano fin dall'inizio della transazione.

Il modello di business comincia a cambiare in relazione al nuovo modo con cui i clienti si avvicinano alle aziende. Ciononostante, l'ecosistema è ancora governato dalle imprese, anche se avviene un passaggio dalla semplice transazione alla relazione. Il marketing relazionale si stava affermando già prima dell'avvento di Internet, ma questo rappresenta un'opportunità importante per stabilire e valorizzare le relazioni con i clienti a costi contenuti.

E' in questa fase che si sviluppa il CRM, che rappresenta la soluzione organizzativa per la gestione dei clienti e delle loro relazioni, ponendo il cliente al centro della vision delle aziende. Il Customer Relationship Management permette maggior efficienza specialmente per quelle attività rivolte al cliente come la funzione marketing, vendita e/o assistenza clienti.

I cambiamenti continuano con alcuni consumatori che si sono resi maggiormente consapevoli di avere un maggior potere nei confronti delle imprese rispetto al passato. Questa conseguente capacità acquisita da alcuni soggetti, di saper sfruttare quanto offrono i canali di comunicazione e Internet, si concretizza con la possibilità di stabilire relazioni perfino con perfetti sconosciuti. Appare evidente come i consumatori acquisiscono miglior conoscenza dei prodotti che consumano rispetto alle aziende che li producono; tale conoscenza si è diffusa poiché comunicare è facile e soprattutto economico: si sviluppano i primi casi di UCG (User Content Generated), contenuti realizzati da utenti della rete i quali condividono e diffondono informazioni e conoscenza.

In questo momento si parla di Customer ecosystem, un ecosistema, dove il cliente è posto al centro e le aziende non sono più in una posizione di leadership nella gestione della relazione. In questa fase prende posizione il Social Customer, una nuova generazione di consumatori caratterizzata da domanda di mercato e da aspettative economiche, politiche e sociali differenti dal passato. La concorrenza di oggi non è più strettamente legata ai beni e servizi offerti ma agli innumerevoli messaggi che ogni individuo riceve oggi, attraverso i canali preferiti.

Ora i clienti stabiliscono le regole e le modalità con le quali acquistano e consumano, decidendo dove, quando e quanto spendere. Utilizzano canali di comunicazione online legati al concetto di community per condividere conoscenze. Trattasi di consumatori nuovi che utilizzano i social network, dove esprimono valutazioni, impressioni, opinioni sui prodotti acquistati e consumati.

Questi nuovi clienti sono identificati con il termine “Social Customer”.

2.1 L’evoluzione dei social network

Per comprendere in quale contesto si è affermato il Social customer si rende necessario un breve approfondimento per capire in quale modo si siano sviluppati i social network e le tecnologie contraddistinte con l’aggettivo “social”.

La storia dei social media è strettamente collegata all’evoluzione di Internet, si è soliti considerare l’origine dei social network con l’ideazione del Computer Bulletin Board System (CBBS o BBS) da parte di due studenti dell’Università di Chicago Ward Christensen e Randy Suess nel 1978, gli stessi che l’anno precedente inventarono il MODEM. Il BBS è un computer arricchito di un software, per mezzo del quale gli utenti possono accedere tramite una linea telefonica e un modem, esso nasce dall’esigenza di poter comunicare e condividere file all’interno della comunità universitaria, che fu colmata con l’invenzione di una vera e propria bacheca virtuale alla quale si poteva accedere un utente alla volta. La tecnologia BBS si diffuse gratuitamente e velocemente, poiché di tipo Open Source: fu considerato il primo social network.

Il primo vero social network però, che risponde alle caratteristiche definite da Danah Boyd e Nicole Ellison³⁰, fu SixDegrees.com ideato da Andrew Weinrich nell'anno 1997. Il sito offriva la possibilità agli utenti di creare un proprio profilo, di costruirsi la propria rete sociale, e di stringere nuove relazioni. Si tratta di un sito d'incontri, il primo che offriva servizi di un vero social network quali l'istant messaging, la condivisione di status, foto, video, link, e la personalizzazione di una pagina profilo. Il sito si fondava sul concetto dei "gradi di separazione", teoria che afferma che un soggetto è distante un grado da una persona che conosce personalmente, due gradi da una persona conosciuta da un soggetto conosciuto personalmente e tre gradi da "amici di amici" di una persona conosciuta personalmente. SixDegrees raggiunse il milione di utenti e rimase attivo fino al 2001, quando fu chiuso per mancanza di fondi e utili.

Nei primi anni 2000 la crescita di Internet rallentò a causa dello scoppio della bolla delle *dot.com*, tuttavia lo sviluppo delle tecnologie "social" non si fermò; nascevano infatti i primi servizi di instant messaging AIM e ICQ, uno dei servizi ancora oggi molto diffuso.

Dall'inizio del nuovo secolo a oggi si sono registrati un susseguirsi di nuovi social network e servizi collaborativi come Wikipedia, YouTube, Facebook o MySpace.

Il 2002 è l'anno di Friendster, ideato da Jonathan Abrams, che si presentava come l'erede e l'evoluzione naturale di SixDegrees con lo scopo di facilitare la realizzazione di nuove amicizie. Il sito aiutava a costruirsi una rete sociale e mantenere i rapporti introducendo il concetto di "amicizia, facilitando inoltre la condivisione di foto, video e media. Con Friendster avviene un importante fenomeno: l'amicizia, ossia lo stringere relazione con le persone più strette, perde valore e si trasforma in un indicatore sociale all'interno del network, infatti, chi possiede più amicizie su Friendster è considerato il "più popolare" e può quindi godere di maggior visibilità e possibilità di stringere nuove relazioni³¹.

Nell'anno 2003 nascono due nuovi social network: LinkedIn e MySpace. Il primo, creato da Reid Hoffman, offre la possibilità di stringere rapporti e stabilire una rete sociale di contatti professionali; il sito consente a ogni iscritto di personalizzare la

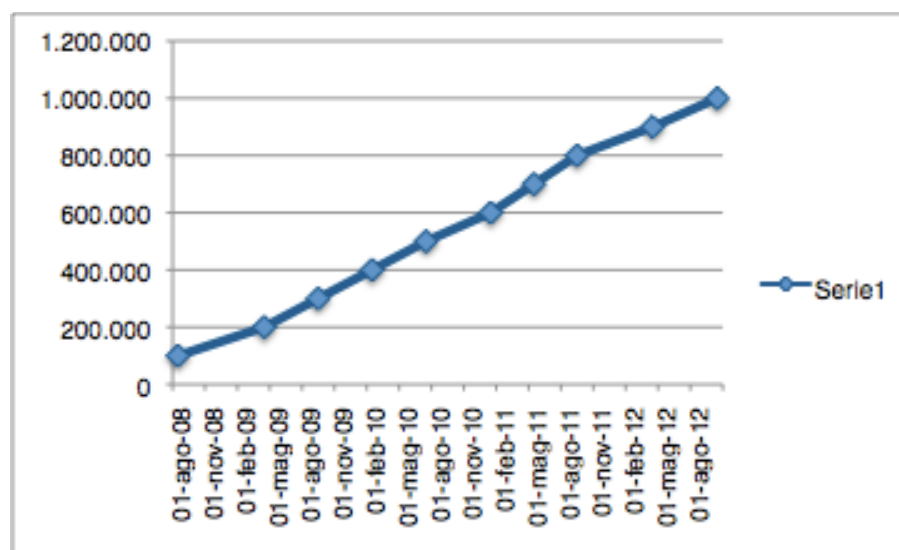
³⁰ Cfr. M. Durante, U. Pagallo (2012), *Manuale di informatica giuridica e diritto delle nuove tecnologie*, UTET, Milano, pp. 467-472

³¹ Cfr. M. Durante, U. Pagallo (2012), *Op. Cit.*, p. 470

propria pagina profilo che si presenta come un vero e proprio curriculum vitae. MySpace, invece, è il social network che fino al 2006 raccoglieva più iscritti al mondo. Il social network nato dall'ingegno di Chris De Wolf e Tom Anderson viene ritenuto fondamentale nel processo storico di sviluppo dei social network, esso si differenzia da quelli precedenti in quanto consente agli utenti la personalizzazione completa della propria pagina profilo: offre la possibilità di stomizzare l'aspetto grafico, condividere inoltre status, video, foto, post, realizzare un proprio blog e stringere amicizie. Qualche anno più tardi, nel 2006, MySpace perse la leadership nella classifica dei social network e viene rimpiazzato da Facebook, ad oggi il social network con il maggior numero di iscritti³². Il sito, progettato durante una notte del 2004 da un Mark Zuckerberg piuttosto ubriaco, nasce esclusivamente per gli studenti dell'Università di Harvard. In un momento successivo il network fu aperto ad altre università americane fino al momento in cui si decise di renderlo pubblico. Facebook in breve tempo scala le classifiche dei social network per iscritti e ruba la scena a MySpace, il quale diventava assai più complesso per la gestione e la realizzazione dei profili, cosicché gli utenti cominciarono a migrare verso nuovi social come Facebook. Quest'ultimo consente di stabilire un proprio profilo, condividere una foto e album, video, link, status, esprimere preferenze, commentare, stringere amicizie e organizzarle in funzione del loro livello d'importanza, iscriversi a gruppi chiusi o aperti di persone, e di interagire con soggetti appartenenti alla propria cerchia di amicizia per mezzo di servizi di instant messaging. La vera novità di questo social network è la possibilità di apparire con il proprio nome e cognome così da facilitare la realizzazione di legami e poterli mantenere.

³² Facebook conta circa 955 milioni d'iscritti a oggi. Cfr. *Wired.it - Facebook: 955 milioni di utenti, ma diminuiscono i ricavi*, <http://daily.wired.it/news/internet/2012/07/27/facebook-calo-ricavi-184567.html>

Fig.2.1: Evoluzione iscritti a Facebook



Fonte: *Wikipedia: Facebook*, http://it.wikipedia.org/wiki/Facebook#cite_note-60

In questi anni prendono forma e si affermano tutta una serie di social network e tecnologie social media che caratterizzano tutt'ora il Web 2.0, tra questi si citano in particolar modo YouTube e Twitter: due siti che hanno portato delle piccole rivoluzioni nel loro campo. Il primo, nato nel 2005, si contraddistingue come il primo social network che permette la condivisione di video; si tratta di un sito di hosting, dove ogni utente è in grado di creare un proprio profilo (soprannominato “canale”), cercare e visionare video in funzione del loro interesse, iscriversi ai diversi canali, interagire con gli altri utenti attraverso commenti, apprezzamenti e potendo condividere il link del video su altre piattaforme social.

Il secondo più importante social network dopo Facebook è Twitter, inventato nel 2006 da Jack Dorsey, rivoluziona il mondo dei blog e dei social network: esso offre un servizio di micro blogging di 140 caratteri. Ogni utente può condividere uno “status”, anche se non è il termine più appropriato per definire un tweet, con un numero di caratteri limitato. Twitter deriva dal verbo inglese “to tweet”, cinguettare, e diviene subito molto popolare grazie alla sua semplicità di utilizzo e immediatezza.

Negli anni in cui si afferma il Web 2.0 con Facebook, MySpace, YouTube, Twitter si sviluppano altresì tutta una serie di nuovi social network come Google Buzz, Pinterest, Blogger, GooglePlus, Vimeo, e molti altri. Ciò che ci preme rilevare è come l'evoluzione dei social media è strettamente collegata con all'evoluzione del web,

delle tecnologie di Internet e del contesto socio-economico. A favorire la nascita di tutti questi network sono stati sicuramente innovazioni quali l'avvento della banda larga e lo sviluppo di CPU sempre più potenti, e l'aumento costante degli utenti di Internet. Inoltre però, l'avvento dei social network è strettamente legato al passaggio del Web dal tipo 1.0 al 2.0, software che si fondano sul concetto della condivisione, partecipazione attiva e bisogno di relazionarsi: gli stessi aspetti che caratterizzano quel contesto economico in cui nasce e si sviluppa il Social Customer.

2.2 Il Social Customer

Si tratta di un cliente che alla fine del XXI secolo non esisteva poiché non erano ancora state sviluppate le nuove tecnologie social che hanno contribuito attivamente all'avverarsi di questo fenomeno.

Esistono due criteri per affermare se un determinato cliente è un Social Customer³³. Il primo criterio è legato all'uso delle tecnologie social con una certa regolare frequenza, mentre il secondo è inerente all'utilizzo dei social tool per interagire con le imprese o con altri individui confrontandosi sui brand e i loro prodotti/servizi.

Fig.2.2: Il nuovo Social Customer



Fig. M. Ornati (2011), *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore Moda e Lusso*, Franco Angeli, Milano, p.124

³³ Cfr. A. Metz (2012), *Op. Cit.*, pp. 8-9

Nella figura soprastante vengono riassunti i punti essenziali che contraddistinguono il nuovo consumatore. Si tratta di un soggetto che utilizza, come già specificato, i nuovi strumenti di comunicazione on-line quali social network, blog, wiki, chat, servizi di micro blogging, geotagging, ... E' un consumatore attivo perché rispetto un tempo desidera e vuole riappropriarsi del potere nel comunicare con i brand: egli desidera avere la possibilità di esprimere opinioni, interessi, porre domande e soprattutto ottenere risposte immediate. "Si tratta di un consumatore più attivo, partecipativo, protagonista, creativo, orientato a comportamenti sociali e comunitari come mai prima d'ora"³⁴.

Siamo di fronte a consumatori che nutrono un rifiuto per il marketing tradizionale, quello che si fonda sulle classiche 4P (product, price, place, promotion), perché li rende statici, passivi e non avvertono potere nella relazione. Ora, attraverso i nuovi strumenti, soprattutto del Web 2.0, le aziende perdono forza nella relazione con i consumatori. Internet, infatti, si basa su rapporti di tipo paritari; ciò implica che anche con i brand non esiste un soggetto più forte nella relazione, infatti la possibilità di comunicare con altri consumatori per ottenere informazioni senza dover ricorrere al confronto diretto con le imprese pone il consumatore postmoderno in una posizione più forte rispetto un tempo.

Non solo il nuovo Social Customer desidera avere più potere nella relazione ma si aspetta una migliore customer experience. Vi è la volontà di vivere esperienze che possano suscitare emozioni e rendere unica la relazioni. Tali sensazioni suscitate saranno oggetto del dialogo tra le persone che arricchiranno di valore un brand e saranno maggiormente avvalorate in funzione da quanto stretto sia il legame tra gli individui coinvolti nel dialogo.

Il consumatore di oggi condivide passioni, impressioni, domanda e risponde, s'informa, interagisce con amici, parenti, sconosciuti, conoscenti, brand e facendo ciò genera contenuti e informazioni. I soggetti di oggi stabiliscono una moltitudine di relazioni facendo sì che l'asimmetria informativa tra consumer e brand sia ridotta. Non ci si rivolge più direttamente alle aziende dalle quali vi sono meno indipendenza e maggior potere. Le relazioni che si formano tra i nuovi consumatori si fondano sulla fiducia reciproca tra i soggetti coinvolti. I nuovi consumatori "a partire da una pas-

34 Cit. B. Cova, A. Giordano, M. Pallera (2008), *Marketing Non Convenzionale*, Il Sole 24ore, Milano, p. 203

sione comune, dalla condivisione di una pratica, di un hobby, trovano in rete uno spazio di scambio di opinioni, esperienze, informazioni e sperimentazioni che arricchisce l'esperienza di acquisto, qualifica il processo di consumo e rende la comunità (e non solo il singolo) un interlocutore interessante per le imprese".³⁵ Il web con i suoi strumenti diventa il mezzo attraverso il quale i soggetti entrano in contatto con altri per vivere e condividere esperienze. Questi nuovi individui si confrontano attorno a passioni e interessi condivisi e si formano così comunità nelle quali si verifica una proliferazione di informazioni.

I soggetti odierni vogliono partecipare alla co-creazione dei contenuti e dei prodotti/servizi delle imprese. Essi desiderano non solo riottenere peso nella relazione ma entrare e partecipare attivamente con le aziende per sviluppare secondo le loro preferenze prodotti su misura e che possano soddisfare i loro bisogni. Quindi il risultato finale è un "empowerment del consumatore", il quale può esprimere il proprio rapporto con un brand in due modi differenti: esercitando un controllo del consumo o controllando il marketing, ossia governando quelle variabili che tradizionalmente sono predeterminate dagli uomini di marketing³⁶.

Le aziende percepiscono la loro perdita di potere e vogliono dialogare anch'essi con i nuovi consumatori. Oggigiorno si parla di consumer engagement, l'esigenza e la volontà delle organizzazioni di approcciarsi ed entrare in un contatto stretto e diretto con i consumatori. Si analizza nel paragrafo successivo come le organizzazioni coinvolgano i social consumer.

2.3 I modelli di engagement del Social Customer

Nel paragrafo precedente si è compreso quanto sia importante per le aziende stabilire un dialogo basato sul coinvolgimento del cliente. Il termine engagement è sulla bocca di tutti i marketing manager e ci si sta muovendo sempre più nella direzione del mondo social. Il significato preciso della parola engagement non esiste, ma riguarda a quel pensiero del marketing nel voler coinvolgere una persona affinché si riesca a stabilire una relazione incentrata sui suoi interessi e non su ciò che interessa all'azienda. In un contesto sociale l'engagement dei consumatori si può realizzare so-

35 Cit. M. Chiarvesio, E. Di Maria (2008), *Op. Cit.*, p. 19

36 Cfr. B. Cova, A. Giordano, M. Pallera (2008), *Op. Cit.*, p. 203

lamente se esiste interesse per l'oggetto della conversazione. Le aziende odierne percepiscono un bisogno di comunicare differente, un dialogo dove si possano stabilire rapporti solidi, duraturi e di valore con i clienti. Questi ultimi, infatti, nutrono un bisogno di partecipazione che oggi può essere soddisfatto grazie all'uso dei nuovi canali di comunicazione digitale: si tratta di engagement. Se in precedenza, la scelta di adozione dei social media era vista con una certa diffidenza, oggi l'importanza di questi strumenti è diventata indiscutibile e ciò si giustifica anche dalla nascita di nuove figure professionali quali i digital media manager, digital media specialist piuttosto che i social media strategist o i community manager.

Creare engagement significa che i consumatori o gli stakeholder diventano partecipi nella vita delle aziende e ciò che caratterizza questo concetto è la partecipazione attiva: i clienti sono disposti a sacrificare energie e tempo per parlare con i brand.³⁷ Ci troviamo di fronte ad un cambiamento generazionale nel quale la net generation³⁸, il segmento demografico con maggior attitudine ai nuovi strumenti di comunicazione e tecnologici, vuole ritagliarsi il proprio spazio all'interno della società: fremono ad essere coinvolti direttamente dalle aziende con le quali potersi confrontare. Le imprese devono saziare questa fame di engagement attraverso l'impiego dei nuovi canali mediatici di comunicazione per favorire il dialogo: i brand devono diventare degli buh³⁹, luoghi di incontro virtuali dove gli utenti si possano identificare spontaneamente e si favorisca la creazione di contenuti customizzati e la condivisione di informazioni. Il consumatore odierno può disporre di tutto, ogni suo bisogno può essere soddisfatto scegliendo tra un'offerta di prodotti e servizi spesso molto ampia, ma in realtà ciò che si percepisce è che i consumatori sono insaziabili e per ottenere beni e prodotti che più si adattino alle loro esigenze, desiderano entrare in stretto contatto con le aziende. Questo desiderio di partecipazione segna un cambiamento generazionale che si riflette anche in un cambiamento a livello economico; infatti in un contesto di recessione come quello attuale gli unici modelli di business che stanno riuscendo ad affermarsi sono quelli che si basano su alcuni fattori chiave quali: la collaborazione in rete, l'engagement con i consumatori, la comunicazione, l'innovazione

37 Cfr. D. Evans, J. McKee (2010), *Social Media Marketing. The next generation of business engagement*, Sybex, United States of America, p. 11

38 Cfr. *Wikipedia: Generazione Y*, http://it..org/wiki/Generazione_Y

39 Cfr. S. Moffitt, M. Dover (2012), *Wikibrands – Reinventare il business nell'era della partecipazione*, Franco Angeli, Milano, p.71

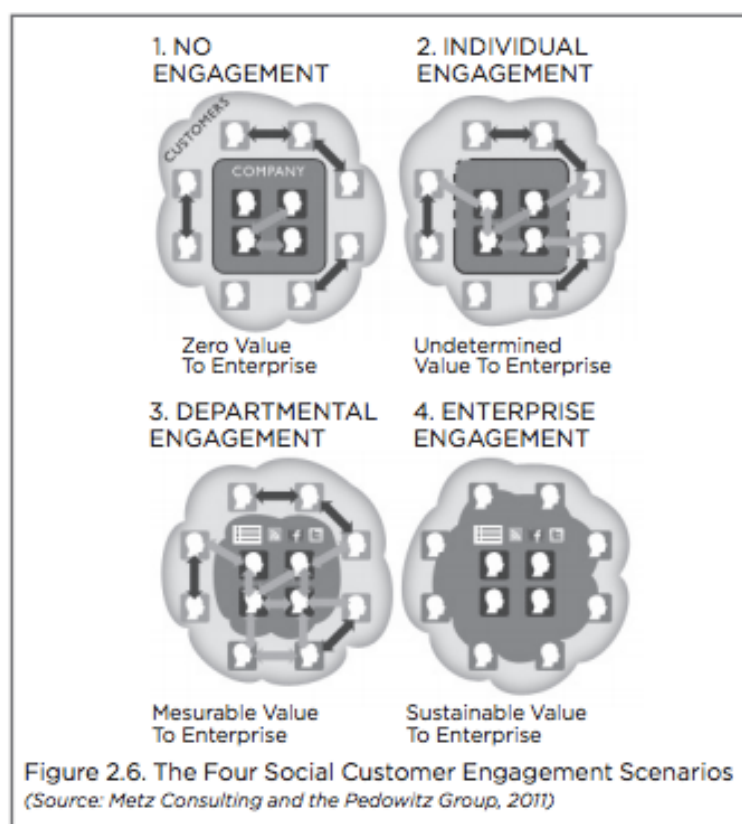
tecnologica, elementi sicuramente non casuali ai quali i brand stanno ponendo particolare attenzione per cercare di reinventare il proprio business e sopravvivere in questa nuova era caratterizzata dalla partecipazione. I concetti di autenticità, trasparenza, dialogo, partecipazione, diventano i fondamenti che le aziende devono e cercano di adottare per adattarsi al mutamento socio-economico in atto e, la loro capacità di stabilire engagement verrà ben accolto dai consumatori, i quali se si sentiranno parte delle organizzazioni stesse svolgeranno un'attività (gratuita) di promozione ponendosi come veri e propri promotori del brand. Questi ultimi vengono identificati dal marketing come opinion leader, o influenzatori, e sono ritenuti importantissimi in quanto capaci di avviare il passaparola tanto importante per i brand, e tale capacità è dovuta al fatto che, rispetto a una persona nella media, sono soggetti caratterizzati dalle spiccate competenze persuasive, da una moltitudine di connessioni interpersonali e da una forte credibilità. In un contesto in cui si registrano forti mutamenti sociali, economici e tecnologici diviene importante per la realizzazione di prodotti e servizi di qualità superiori e per aumentare il passaparola perseguire la strada dell'engagement dei consumatori attraverso la valorizzazione dei brand e pratiche di coinvolgimento mirate. Si può affermare che “il brand engagement è diventato il Sacro Graal del marketing e le brand community che lo accolgono sono una via promettente per arrivarci”⁴⁰.

Adam Metz nel suo libro “The Social Customer” individua quattro scenari ai quali corrisponde altrettante modalità, che coinvolgono più o meno tutta l'organizzazione, con le quali le aziende possono stabilire engagement; nella figura di seguito si presentano i modelli per comprendere i diversi approcci.⁴¹

40 Cit. S. Moffitt, M. Dover (2012), *Op. Cit.*, p. 31

41 Cfr. A. Metz (2012), *Op. Cit.*, pp. 24-28

Fig.2.3: I quattro scenari di Social Customer



Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Nessun coinvolgimento (no engagement): L'impresa in questo caso non ha informazioni sul Social Customer, non possiede nessun modello per cercare di coinvolgere il cliente e nessuna idea di quale sia il valore che i consumatori postmoderni possano generare per l'azienda.

Coinvolgimento individuale (individual engagement): Si tratta di un coinvolgimento individuale, dove non esiste all'interno dell'azienda un modello corporate per gestire e promuovere l'engagement dei clienti. Ciò significa che più dipartimenti differenti o unità di business utilizzano tecniche e strumenti di engagement perseguendo propri obiettivi. All'interno dell'impresa non vi sono alcuna forme di coordinamento delle attività di engagement.

Coinvolgimento per dipartimenti (departmental engagement): L'azienda in questo caso ha un modello strategico per coinvolgere il Social Customer. In genere più dipartimenti sono impegnati per la gestione della customer experience così da ottene-

re vantaggi organizzativi e il valore generato dall'utilizzo dei social media è misurabile per l'organizzazione.

Coinvolgimento aziendale (enterprise engagement): In presenza di questa situazione l'impresa soddisfa i seguenti criteri: risponde con immediatezza ai clienti, sintetizza i dati provenienti dai social media e utilizza un modello strategico di engagement. Si tratta di un'azienda che pone al centro della sua vision il cliente, lo porta all'interno dell'organizzazione, e stabilisce un dialogo. Si tratta solitamente di società le quali estendono a uno più strategico il proprio sistema CRM tradizionale.

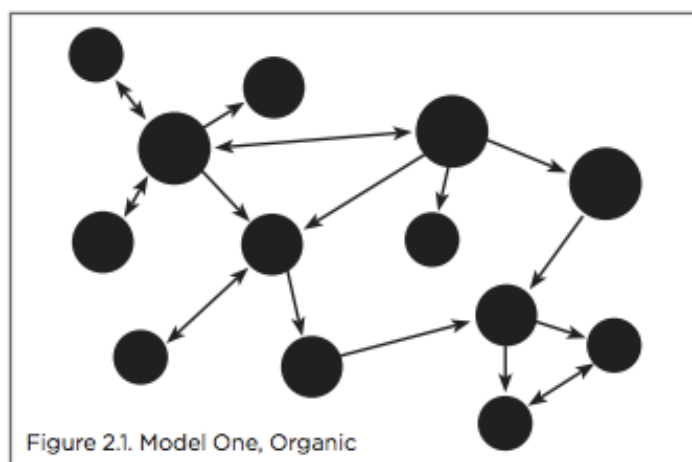
I modelli proposti illustrano le diverse possibilità con le quali un'impresa si prefigge di gestire la relazione con i clienti. Esistono tre casi nei quali un'azienda decide di progettare la sua struttura per creare engagement. Non tutte le organizzazioni adottano il medesimo sistema per la gestione del nuovo cliente social. Jeremiah Owiang di Altimeter Group ha individuato cinque scenari differenti che illustrano come le imprese cercano di conquistare e interagire con i consumatori postmoderni.⁴²

Modello organico: Si tratta di uno scenario, dove il Social Customer è coinvolto da singoli dipartimenti attraverso la progettazione di strategie ad hoc per singola unità di business.

Tale modello consente ai singoli reparti di mantenere una certa autonomia ma di ciò non ne beneficia l'azienda. Infatti, la mancanza di una gestione centralizzata del cliente non consente un allineamento degli obiettivi aziendali e potrebbe in taluni casi portare a problemi ben più gravi qualora un reparto abbia dimensioni maggiori di altri e aver maggior peso nella governance.

42 Cfr. A. Metz (2012), *Op. Cit.*, pp. 20-25

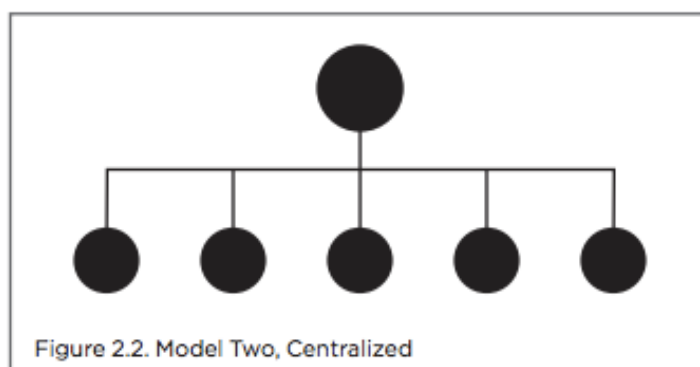
Fig.2.4: Modello organico



Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Modello centralizzato: La conversazione con il cliente viene affidata a un team di comunicazione aziendale o un gruppo del marketing che vuole rappresentare tutte le unità di business. Un tale modello consente all'azienda di mantenere una certa coerenza nei messaggi scambiati con i consumatori. Solitamente il team di comunicazione è affidato in outsourcing, per esempio a un'agenzia di comunicazione digitale. Può capitare a volte che le unità di business si scontrino quando non sono direttamente coinvolte e che, qualora la gestione della comunicazione sia affidata esternamente, ci siano dei ritardi e non completezza nelle risposte ai consumatori.

Fig.2.5: Modello centralizzato

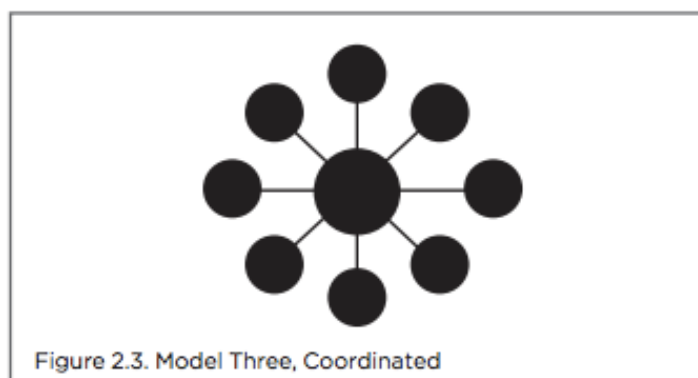


Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Modello coordinato: Si tratta di un modello efficace che consente una condivisione della conoscenza e pratiche di engagement con il cliente all'interno dell'impresa.

Ogni reparto aziendale gestisce la relazione con i clienti in modo parzialmente autonomo, sotto il controllo di un team aziendale che stabilisce le linee guida operative e strategiche e si ingegna affinché tutte le informazioni generate dalle relazioni vengano condivise all'interno dell'organizzazione. Il team destinato al coordinamento si preoccupa di fornire un supporto per interagire con il Social Customer e inoltre che siano rispettate le direttive dalle singole funzioni: penalizzante è senza dubbio la tempistica piuttosto lunga per implementare e coordinare l'organizzazione.

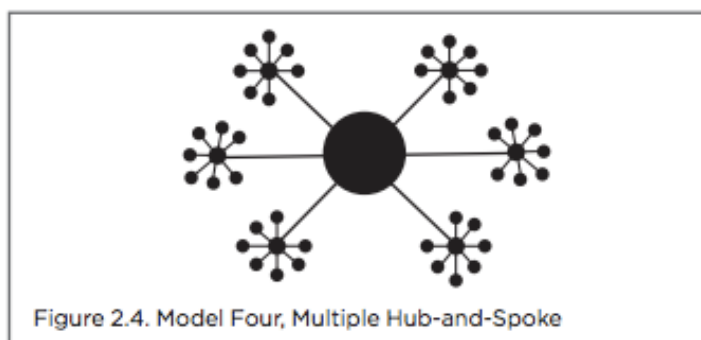
Fig.2.6: Modello coordinato



Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Modello Hub-and-Spoke: Si tratta di un modello impiegato solitamente dalle grandi aziende multinazionali per la gestione dei diversi brand. Ogni unità di business è parzialmente autonoma e organizzata internamente con un modello di “tipo coordinato”. Il modello Hub-and-Spoke proposto da Owyang è ideale per le aziende che utilizzano strategicamente marche diverse a seconda del segmento di mercato o categoria merceologica di prodotti. D'altro canto viene richiesta una forte tolleranza per le differenze culturali delle linee di prodotti o estensioni di marca tramite una gestione flessibile del cliente social.

Fig.2.7: Modello Hub-and-Spoke

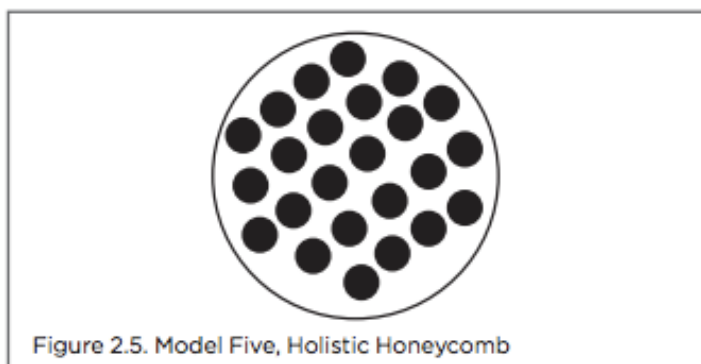


Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Modello Olistico (Holistic Honeycomb): Questo modello prevede che ogni singolo dipendente dell'organizzazione sia socialmente attivo. Questo significa che ogni membro dell'azienda che sceglie di impegnarsi con il Social Customer, possa svolgere un ruolo di servizio al cliente, di supporto, e/o di vendita. Si tratta di un modello che deve essere presente nel DNA delle aziende e come tale non deve essere il risultato di un'imposizione manageriale proveniente dall'alto. Infatti, ad adottare tale modello sono quelle imprese che si sono affermate e confrontate fin da subito con il Social Customer.

Ciò che richiede tale modello è sicuramente il coordinamento e un'impegnata educazione professionale che interessi tutte le unità di business sviluppandosi al loro interno, il desiderio e la volontà di interagire con entusiasmo con il cliente.

Fig.2.8: Modello olistico



Fonte: A. Metz (2012), *Op. Cit.*

Ciò che emerge dai modelli appena presentati è la necessaria pianificazione strategica di coinvolgimento del cliente. Non basta per un'organizzazione realizzare engagement impiegando solo alcuni dipartimenti o unità di business. Per ottenere la massima efficienza è necessario che sia pianificato attentamente il coinvolgimento del cliente, strutturando in modo appropriato il processo per le singole funzioni, con specifiche modalità per raggiungere gli obiettivi prestabiliti. Il quarto modello proposto da Metz presenta lo scenario che ogni organizzazione dovrebbe perseguire.

2.4 Le brand community, strumento di brand engagement

La progettazione strategica di come realizzare engagement è strettamente correlata al concetto di community, che è il modo per promuovere e stimolare la relazione tra i consumatori e i brand⁴³.

La brand community si realizza attraverso un fenomeno che nasce e si sviluppa in seguito a tre motivi: l'aggregazione di soggetti i quali si identificano con la marca, la capacità delle aziende di gestire i brand attraverso la valorizzazione dell'apporto degli utenti, e l'aggregazione attorno a progetti no-profit.⁴⁴ I soggetti si aggregano poiché condividono un universo di valori: le aziende non possono più considerare il mercato solo come un insieme di gruppi omogenei al loro interno, per determinate caratteristiche demografiche, socio-economiche o geografiche. Talvolta non si parla di comunità di marca quanto piuttosto a vere e proprie tribù di consumatori: raggruppamenti di soggetti eterogenei legati tra loro da una stessa passione o emozione condivisa, i quali sono capaci di intraprendere azioni collettive.⁴⁵ Le tribù rappresentano un fenomeno caratterizzante del nuovo ecosistema cliente, dove si può riscontrare l'attualizzazione del desiderio dei nuovi consumatori di relazionarsi, partecipare, e attivarsi perseguendo la propria passione.

I brand all'interno delle community e soprattutto all'interno delle tribù non vengono valutati esclusivamente in termini di responsabilità sociale e valori quanto in termini

43 Cfr. D. Lee, H. Soo Kim, J. Kyu Kim (2011), The impact of Online Brand Community Tyoe on Consumer's Community Engagement Behaviors: Consumer-Created vs. Market-Created Online Brand Community in Online Social-Networking Web Sites, *CyberPsychology, Behaviors, and Social Networking*, 14.1/2, pp. 59-63

44 Cfr. B. Cova, T. White (2010), Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches, *Journal of Marketing Management*, 26.3/4, pp. 256-270

45 Cfr. B. Cova, A. Giordano, M. Pallera (2009), *Op. Cit.*, pp. 103-110

di rilevanza economica, culturale e simbolica. I consumer ritrovano nei brand le proprie passioni, i propri valori e su ciò le imprese devono focalizzarsi per fornire in primis qualcosa che sia percepito unitamente di valore aggiunto: non solo perseguire il profitto attraverso la vendita di beni e servizi ma anche l'engagement diventa un obiettivo primario.

Nell'era del Social Customer si utilizza il termine di social object⁴⁶ per indicare quei brand che consentano al consumatore di interagire con esso in maniera pro-attiva: sono la ragione per cui si stabiliscono alcune relazioni. Viene utilizzato il termine "oggetti sociali" per paragonare i brand agli oggetti comuni, accostato dall'aggettivo sociale per riferirsi alle relazioni tra due o più soggetti: brand diventano un motivo di socializzazione.

Le aziende, purtroppo, spesso impiegano i nuovi mezzi di comunicazione 2.0 con le stesse modalità con le quali sono abituate a interagire con i media tradizionali. Questo modo di operare è errato, perché in questo nuovo ecosistema diviene rilevante cambiare la mentalità: non bisogna pensare per vendere. Si rende necessaria un'innovazione di pensiero e flessibilità nel management con una differente ottica di business, non legata al perseguimento del profitto ma piuttosto al come essere il sostenitore di una causa sensibile alla comunità cosicché da favorire la socializzazione e quindi il confronto. Per operare con questa filosofia è necessaria una guida e un focus strategico da perseguire, assicurandosi di essere in grado di poter offrire ai partecipanti, i social consumer, un valore reale, speciale, unico, che sia evidente ed oltre tutto credibile nel tempo.

Inoltre le imprese oggigiorno quando realizzano una strategia di engagement, devono porre particolare attenzione alle motivazioni, al perché i consumatori vorrebbero interagire con il brand. Sean Moffitt e il suo collega Mike Dover hanno individuato tre categorie di motivazioni:

- *motivazioni intrinseche*: le persone decidono di interagire con una community in quanto possono identificarsi nel brand o per sfida, altruismo, divertimento;
- *motivazioni estrinseche*: i soggetti vengono influenzati da altre persone e percepiscono il bisogno di dover interagire con la comunità per sentirsi accettati;

46 Cfr. A. Metz, *Op. Cit.*, p.2

- *motivazioni esplicite*: la partecipazione avviene poiché le persone vedono il loro “sacrificio” ripagato da incentivi ritenuti vantaggiosi.

In questa nuova era, infatti, si deve comprendere che molto spesso le persone decidono di prender parte a una community e di essere pro-attivi non perché si aspettano un ritorno di tipo economico ma piuttosto perché spinti da una passione.

Infine, all'interno delle community, le aziende devono porre attenzione a quei soggetti che sono caratterizzati da molte connessioni interpersonali e sono costantemente aggiornati sulle novità e sufficientemente informati. Si tratti di soggetti che fanno amicizia facilmente, ai quali piace condividere il loro sapere e hanno notevoli capacità di influenzare le altre persone. Il loro sapere e la loro abilità persuasiva devono essere sfruttate dalle aziende stesse poiché essi possono divenire dei veri propri apostoli del brand e possono supportare le community. Le imprese devono quindi cogliere l'importanza di questi soggetti poiché possono diventare dei veri e propri alleati e devono ricorrere a una pianificazione strategica ad hoc per comprendere il modo con cui sfruttare in maniera vantaggiosa le passioni di questi ultimi.⁴⁷

Ciò che emerge dunque è l'importanza della co-creazione di valore tra imprese, consumatori, fornitori e partner, ma ciò non può avvenire senza un piano strategico di engagement per innescare le relazioni tra i soggetti. Nel prossimo capitolo sarà affrontato il caso delle Enterprise 2.0, quelle organizzazioni che sono maggiormente innovative e che sviluppano il proprio business attorno l'uso collaborativo dei nuovi tools. Quelle aziende che sono caratterizzate da un “enterprise engagement” si possono senza dubbio catalogare tra queste.

47 Cfr. S. Moffitt, M. Dover (2012), *Op. Cit.*, pp. 160-180

Capitolo 3: L'enterprise 2.0

Sta emergendo una nuova tipologia di aziende, caratterizzate da modelli organizzativi basati sull'utilizzo collaborativo delle tecnologie Web 2.0. L'adozione intensiva di queste tecnologie facilita sia il flusso informativo tra i dipendenti che l'organizzazione stessa e i suoi partner, siano essi fornitori o clienti. Queste nuove aziende vengono definite "the networked enterprise".⁴⁸

I social media stanno cambiando il modo di relazionarsi, interagire e connettersi sia nella nostra vita personale che nel business. Si sta infatti configurando un mutamento sociale dove è necessaria una trasformazione delle organizzazioni, per promuovere la connessione tra i clienti stessi, tra i dipendenti e tra i clienti e il personale dipendente. L'uso di piattaforme di social business software possono favorire più efficacemente la collaborazione sia internamente che esternamente; nascono così nuovi modelli organizzativi aziendali che rispondono al nome di Enterprise 2.0. Queste nuove aziende pongono l'attenzione sul dipendente per migliorare i propri prodotti/servizi e promuovere le vendite.

3.1 Una breve definizione

«Il termine Enterprise 2.0 descrive un insieme di approcci organizzativi e tecnologici orientati all'abilitazione di nuovi modelli organizzativi basati sul coinvolgimento diffuso, la collaborazione emergente, la condivisione della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di reti sociali interne ed esterne all'organizzazione»⁴⁹.

Andrew McAfee, docente di economia ad Harvard, è stato il primo a dare una definizione precisa di Enterprise 2.0. La definizione letteraria è la seguente: «Enterprise

48 Cfr. *McKinsey Quarterly*, http://www.mckinseyquarterly.com/The_rise_of_the_networked_enterprise_Web_20_finds_its_payday_2716

49 Cit. *Wikipedia: Enterprise 2.0*, http://it.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0

2.0 è l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner o clienti»⁵⁰.

A dire il vero i confini di questa definizione sono assai sconosciuti ma ciò che risulta interessante sono le possibilità di utilizzo in azienda di strumenti del Web 2.0 come i blog, wiki, instant messaging, chat, social network, il tag, i feed RSS, ... Come nel Web 2.0 anche nell'Enterprise 2.0 al centro ci sono le persone, gli utenti, i collaboratori che generano e diffondono informazioni e conoscenze. I sistemi Enterprise 2.0 funzionano quindi come il Web 2.0: si migliorano e diventano più efficaci con l'aumentare della partecipazione dei singoli utenti⁵¹.

«Per Enterprise 2.0 s'intende (quindi) l'introduzione e l'implementazione di strumenti di social software all'interno di un'impresa, e per estensione definisce anche i cambiamenti sociali ed organizzativi ad essi associati»⁵². Si tratta di un nuovo paradigma di business, dove le nuove piattaforme di Social Software diventano indispensabili per coloro che lo adottano. Queste piattaforme ormai offrono tutto ciò di cui i dipendenti di un'azienda possono aver bisogno per collaborare.

I modelli organizzativi della "vecchia scuola" si basano sull'uso di processi operativi guidati, secondo una logica di massimizzazione dell'efficienza e rinforzano le gerarchie aziendali creando discontinuità informativa. Con le "imprese sociali" invece l'informazione fluisce liberamente. La "nuova scuola" prevede, infatti, un modello organizzativo basato sulla collaborazione e sull'interazione sociale per il raggiungimento di uno scambio efficace delle conoscenze e d'informazioni, così da incrementare la produttività⁵³. I social software business permettono alle persone di auto-organizzarsi in comunità e di mettersi in contatto fra loro con immediatezza aiutando gli utenti a collaborare, sia internamente che esternamente. L'Enterprise 2.0 stravolge quindi l'efficienza e l'operatività delle aziende che sposano questa nuova concezione di lavoro.

50 Cit. A. McAfee (2006), *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*, *MIT Sloan Management Review*, 47.3, pp. 21-28

51 Cfr. D. Cavenago, D. Mezzanatica (2010), *Scienza dei servizi*, Springer, Milano, p. 125

52 Cfr. *The Social Enterprise*, <http://www.socialenterprise.it/>

53 Cfr. P. Greenberg, *Op. Cit.*, pp. 84-85

Quintarelli, di *The Social Enterprise*⁵⁴, definisce e spiega quali siano i benefici dell'Enterprise 2.0 con le seguenti parole: «Il primo vantaggio dell'Enterprise 2.0 è una circolazione e gestione più efficiente dell'informazione utilizzando strumenti collaborativi come wiki, blog, feed RSS e tag. Facendo leva sui network informali e stimolando una partecipazione attiva degli utenti (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.), s'incrementa la disponibilità dell'informazione e della conoscenza e la loro condivisione a livello di collettività. Ciò consente di capitalizzare la conoscenza implicita, sviluppando un'intelligenza collettiva capace di generare un incremento della produttività.

Il secondo beneficio è la capacità d'innovazione continua e diffusa. Per mantenere una posizione di vantaggio sul mercato, le aziende aprono i propri confini stabilendo una conversazione onesta e proficua con clienti e partner. Questo sforzo di condivisione, coinvolgimento e co-creazione richiede un mutamento profondo della cultura e dei modelli di gestione delle risorse.

Dipendenti, partner e clienti diventano i veri motori dell'innovazione, mentre l'azienda assume un inedito ma potentissimo ruolo di facilitatore e propositore di esperienze legate ai prodotti.» Dalle parole di Quintarelli sembra emergere che passando a impresa 2.0 ci siano solo benefici poiché si favorirebbe la condivisione delle conoscenze, le comunicazioni e le collaborazioni. Prunesti invece mette in luce anche quelli che potrebbero essere i rischi nell'uso di questi strumenti collaborativi. Infatti, i rischi che un'azienda potrebbe incontrare sono quelli inerenti alla gestione delle informazioni e dei dati sensibili, perdendone il controllo⁵⁵.

In questa sede si vuole inoltre rilevare che per definire un business Enterprise 2.0 non è la tecnologia impiegata all'interno dell'organizzazione ma una cultura d'impresa che promuova la collaborazione. Perciò è necessario un radicale cambiamento della cultura aziendale realizzato attraverso un uso proficuo degli strumenti tecnologici (social software).

Paul Greenberg, proprio da una riflessione analoga ha voluto estendere la definizione di McAfee: «Enterprise 2.0 è l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner o clienti, per so-

54 Cfr. *The Social Enterprise*, <http://www.socialenterprise.it/>

55 Cfr. A. Prunesti (2010), *Social media e comunicazione di marketing*, Franco Angeli, Milano, pp. 62-63

stenero e promuovere una cultura di collaborazione e fiducia che si estende oltre le porte della società stessa»⁵⁶.

Ornati afferma che è «indispensabile comprendere che non si sta parlando di tecnologia, ma di un uso diverso e più efficace delle modalità con cui le persone lavorano» e specifica come «le tecnologie Enterprise 2.0 sono solamente gli strumenti al servizio di queste modalità. L'obiettivo è quindi sviluppare e sostenere la relazione all'interno di un'azienda»⁵⁷.

L'Enterprise 2.0 è la dimensione organizzativa del cambiamento: una spinta dall'interno per comunicare l'innovazione all'esterno. Si tratta di un paradigma di business che prevede un percorso di evoluzione delle pratiche di management, ad approcci finalizzati al coinvolgimento, all'incentivazione, al recruiting e al motivare delle persone. Con Enterprise 2.0 o Social Enterprise s'intende quindi un nuovo modello organizzativo caratterizzato da un cambiamento di mentalità da parte dei dipendenti supportati dall'adozione degli strumenti del Web 2.0.

3.2 L'enterprise 2.0 e gli strumenti del Web 2.0

La forza lavoro contemporanea ha un modo di ragionare differente rispetto alla forza lavoro tradizionale, che si traduce in un tipo di pensiero diverso.

L'uso di strumenti 2.0 promuove una cultura di collaborazione e divulgazione delle informazioni che favorisce la trasformazione della cultura di una società verso una prospettiva customer-centered. Tale cultura, che è ugualitaria, informale e interattiva per natura, definisce il modo in cui si amministra e gestisce l'esperienza del cliente, e si stabilisce una relazione continuativa con i clienti. Il successo dell'uso di questi strumenti è rappresentato dalla riduzione dei costi e dall'aumento della produttività.⁵⁸

Gli strumenti che consentono questo nuovo modo di pensare in azienda sono esplicitamente finalizzati alla collaborazione. Blog, instant messengers (Twitter, Skype, ...), wiki, blogs, tagging, mash-up, following, rating, feed RSS, bookmarking, microblogging sono solo alcuni di questi strumenti web (2.0) che permettono di mettere in atto tale cultura aziendale. Blog, aggiornamenti di status, messaggistica, e molto

56 Cit. P. Greenberg, *Op. Cit.*, p. 85

57 Cit. M. Ornati, F.O. Bernardini, *Op. Cit.*, p. 146

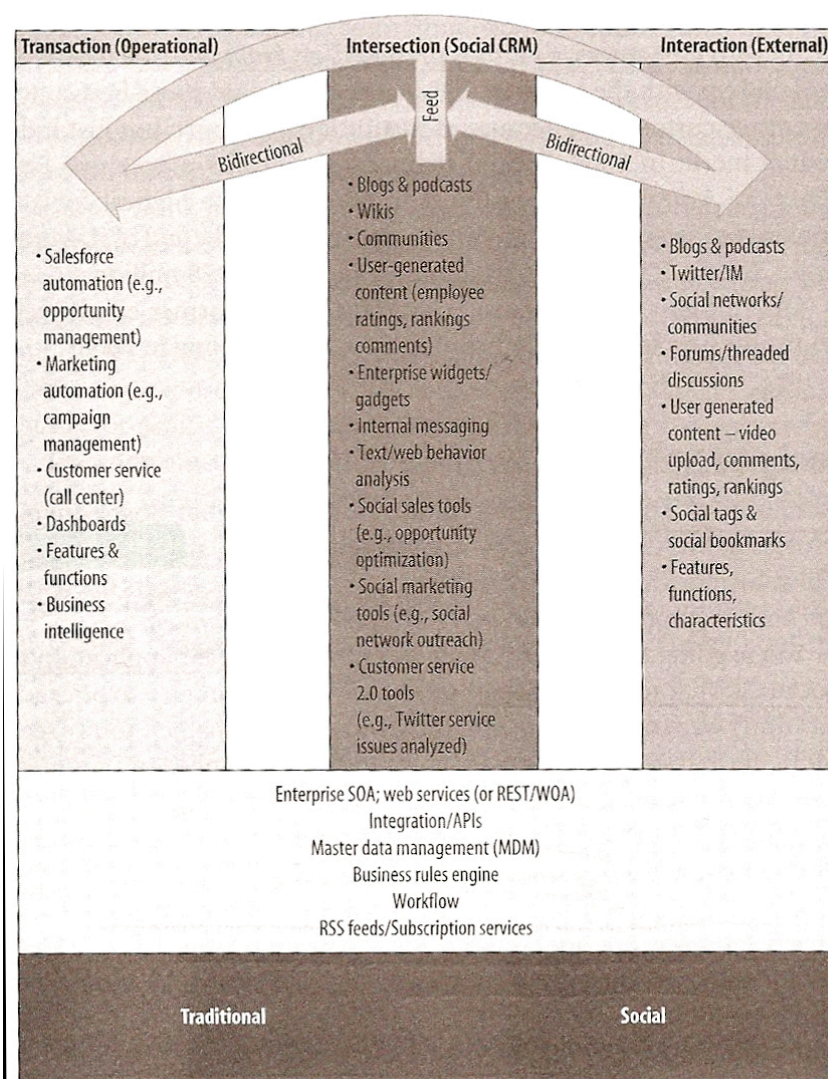
58 Cfr. P. Greenberg, *Op. Cit.*, p. 85

altri possono favorire la condivisione e la collaborazione mantenendo e consolidando i legami sia internamente sia esternamente all'organizzazione. Le video-conferenze possono ridurre il numero di meeting e ridurre le distanze. L'uso di questi tool facilita la ricerca rapida di risposte, persone, competenze, conversazioni e documenti necessari per prendere decisioni e agire⁵⁹.

Per esempio, un blog potrebbe essere utilizzato per far comunicare i dipendenti con il management, o per la condivisione della conoscenza all'interno di un piccolo gruppo, mentre l'instant messaging potrebbe risultare più immediato e meno formale di una mail per lo scambio di informazioni. Altresì un social network aziendale potrebbe favorire la condivisione d'idee e proposte riguardanti la pianificazione e sviluppo di nuovi prodotti. I social network sono siti web dove gli utenti possono creare una propria rete di contatti e con questi dialogare e scambiare informazioni personali. Appare chiaro che tutte le informazioni prodotte attraverso i social network possano risultare utili per le aziende. Inoltre i forum, luoghi virtuali dove è possibile porre domande e trovare risposte, potrebbero essere utilizzati in azienda come supporto all'organizzazione o all'help desk. Interessante potrebbe risultare anche l'impiego di servizio di microblogging. Tali software consentono agli utenti di condividere status, post dal numero limitato di caratteri (il più famoso tra questi è sicuramente Twitter). Questi aggiornamenti di stato potrebbero essere sfruttati per la condivisione veloce delle informazioni sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, per esempio in concomitanza di eventi aziendali. Infine si citano i software collaborativi, applicativi che consentono agli utenti di produrre file in condivisione, di cui è un esempio, il servizio "Docs" offerto da Google.

59 Cfr. *Jive Software*, <http://www.jivesoftware.com/>

Fig.3.1: Strumenti Enterprise 2.0



Fonte: P. Greenberg (2012), *Op. Cit.*

La figura riporta gli strumenti 2.0 che potrebbero essere utilizzati per colmare il divario sia tecnologico sia culturale tra il lato operativo delle società e le interazioni con i clienti. Tale divario si può colmare solamente quando la cultura della società supporta internamente l'uso di questi strumenti.

L'utilizzo di questi "tools" non influenza solamente la produttività ma favorisce il formarsi di un clima familiare e socievole tra il personale stesso, che a sua volta, si traduce in una maggior responsabilizzazione e metodo di lavoro\relazione con i propri clienti allo stesso modo. Nella colonna centrale sono riportati gli strumenti più comunemente usati per collaborare internamente.

La cultura aziendale diventa essenziale e quindi un fattore determinante nello stabilire una relazione fortemente coinvolgente con i clienti, piacevole e per certi versi perfino straordinaria.

3.3. Alcuni dati sull'enterprise 2.0

Da un'indagine condotta da Forrester Research⁶⁰ si evidenzia come nelle aziende vi sia stato un aumento degli investimenti nell'uso intra-aziendale degli strumenti Web 2.0. Nel 2009 circa il 70% delle aziende americane ha compiuto investimenti in queste tecnologie. Tra le tecnologie collaborative si riscontrano una costante diffusione dei sistemi d'instant messaging, videoconferenza e team workspaces, spazi comuni dove poter condividere informazioni, file, news relative ad un progetto.

Secondo uno studio condotto da 2.0 Adoption Council⁶¹ sullo stato di adozione dell'Enterprise 2.0 emerge che il 61% delle aziende affidano l'implementazione agli early adopters mentre solo il 28% afferma di aver diffuso l'uso dei nuovi tools alla maggioranza dei dipendenti. Studi più recenti⁶² evidenziano come solo il 28% dei knowledge worker, quei soggetti che lavorano primariamente con l'informazione o la sviluppano ed usano la conoscenza nel proprio posto di lavoro, utilizzano tool collaborativi almeno mensilmente. Inoltre circa i 2/3 di questo 28% è rappresentato da appassionati di tecnologia e più della metà si distingue per stipendi elevati e con maggior disponibilità a sperimentare nuove soluzioni innovative.

Da quest'ultima ricerca emerge inaspettatamente che il gruppo più nutrito di dipendenti che utilizzano e sfruttano maggiormente i collaboration tool sono quelli appartenenti alla così detta "generazione X" (32-45 anni). I gruppi della generazione Y (i millenials, 18-31 anni) e generazione X costituiscono il 60% circa dei dipendenti che collaborano. Infine l'utilizzo dei software da parte dei baby boomers (46-55 anni) non si discosta di tanto dall'uso della generazione Y. Nonostante si sia registrato un aumento degli investimenti nei social collaboration tool solo il 22% dei dipendenti afferma che ad oggi l'utilizzo di questi strumenti è diventato indispensabile per il

60 Cfr. *Forrester*, <http://www.forrester.com/research>

61 Cfr. C. Frappaolo, D. Keldsen, S. Scrupski (2009), *The State of Enterprise 2.0 Adoption Q4 2009 – Maturity, Scale, Drivers, Ownership, Satisfaction*, The 2.0 Adoption Council Research Series, United States of America

62 Cfr. T.J. Keitt, M. Brown, J. Dang (2011), *The State of Collaboration software implementations: 2011*, Forrester Research, United States of America

proprio lavoro. Si evidenzia inoltre che Facebook, LinkedIn, Twitter e gli altri social network di tipo pubblico sono molto più utilizzati rispetto a quelli forniti dalla Information Technology aziendali.

Rilevanti sono i vantaggi e benefici che emergono da tale ricerca: ben il 64% delle aziende ha riscontrato dei benefici relativi all'introduzione degli strumenti Enterprise 2.0. Il 62% ha affermato che tali benefici riguardano la riduzione dei costi di viaggio, il 58% riguardano la comunicazione aziendale\corporate mentre il 44% nel coordinamento dei team project. Ciò che evidenzia questa indagine è che gli utenti più attivi sono quelli caratterizzati da un carico di lavoro maggiore e più potere decisionale. Nel 50% dei casi si tratta di management aziendale con una forte propensione alla sperimentazione dovuta al maggior potere d'acquisto, conoscenza, ambizione, più sensibili e portati all'innovazione.

Fig.3.2: Utenti di social software

1-1 Social software users are a senior and well-educated group

	Social software non-users (N = 3,603)	Social software users (N = 1,382)
Percent of overall US workforce	72%	28%
Percent with a graduate degree or higher	19%	23%
Percent earning more than \$60,000 or more a year	36%	52%
Percent who are managers, directors, or executives	31%	49%
Percent who are technology optimists	49%	72%
Average number of hours worked per week	41.12	43.53
Average number of hours worked outside business hours	4.96	6.91

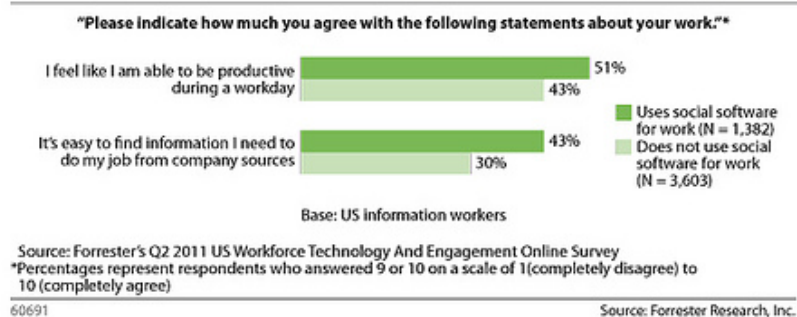
Base: US information workers

Fonte: *Forrester*, <http://www.forrester.com/research>

Altro aspetto che si riscontra è la produttività: chi utilizza i social software è individualmente più produttivo ed in grado di trovare informazioni rilevanti per la risoluzione dei problemi di business.

Fig.3.3: Utenti di social software e produttività

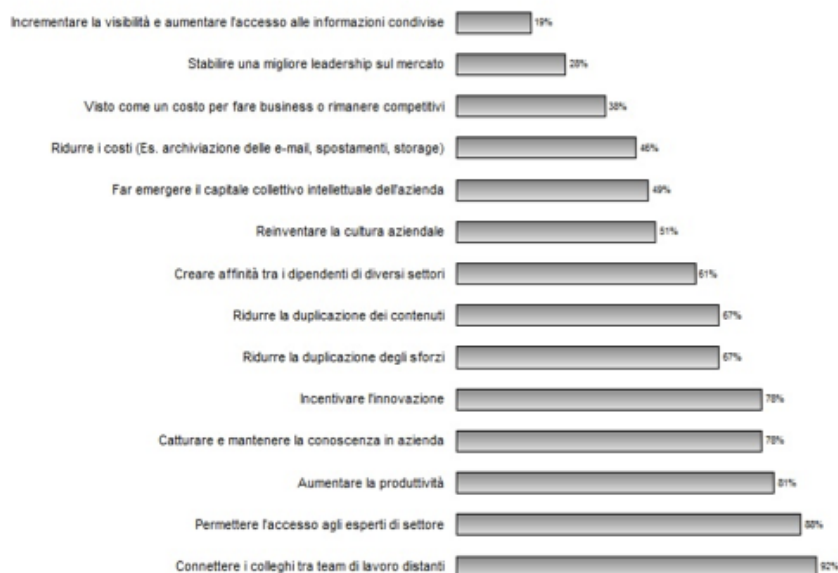
Figure 2: Social Software Users Feel More Productive And Can Find Information More Easily



Fonte: *Forrester*, <http://www.forrester.com/research>

Già dall'indagine condotta nel 2009 da 2.0 Adoption Council, le aziende affermavano (il 92% circa) che la scelta di adottare tali nuove tecnologie era legata alla volontà di facilitare la comunicazione e le connessioni tra i team di progetto così da ricercare un aumento della produttività. Appare abbastanza evidente che questi sono gli scenari più favorevoli nei quali promuovere l'uso di tali strumenti.

Fig.3.4: Principali motivi di adozione delle tecnologie Enterprise 2.0 in azienda

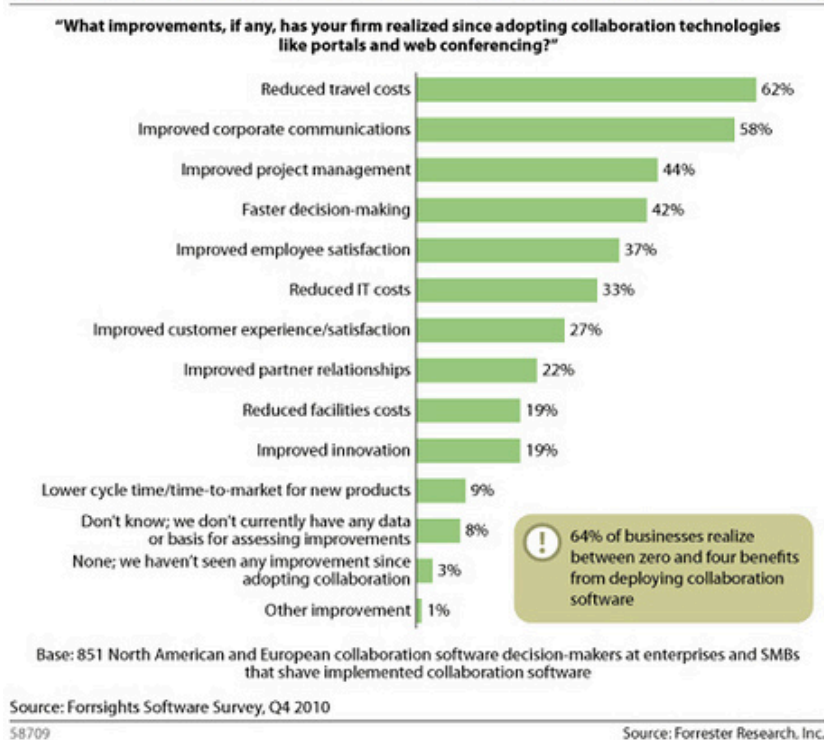


Fonte: N. Lazzaro (2011), *Enterprise 2.0: analisi del fenomeno, software e casi di applicazione*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Padova, Padova, pp. 119-121

Un'indagine condotta da McKinsey evidenzia quali sono le difficoltà di un'azienda nell'adottare tali strumenti⁶³. Gli ostacoli riscontrati sono tanti ma spiccano in particolare il ruolo del management (49%) e della cultura aziendale (39%) che, spesso, non favoriscono l'uso di questi tool. Altri motivi sono la paura o la poca considerazione del top management nei confronti dei nuovi strumenti e la difficoltà a trovare metriche valutative del ROI (tale dato emerge anche dalle aziende intervistate dal 2.0 Adoption Council, 82%). Emerge inoltre dalla ricerca di Forrester, che il social è ancora troppo slegato dal business e solo quando sarà completamente integrato, diventando così una “normalità” nella cultura aziendale, si potranno vedere gli effettivi benefici; quando per esempio l'uso dei social tools sarà maggiore in aree aziendali quali la customer satisfaction, innovazione e sviluppo nuovi prodotti, employee satisfaction, partner relationship, decision making.

Fig.3.5: Social tools e aree aziendali

Figure 3: Businesses Still See Collaboration Tools' Value As Tied To Travel Reductions



Fonte: *Forrester*, <http://www.forrester.com/research>

63 Cfr. *McKinsey Quarterly*, <http://www.mckinseyquarterly.com>

Dall'analisi condotta da queste indagini emerge chiaramente che i social software sembrano funzionare tanto che i benefici sono ben evidenti in alcuni casi. Molti dipendenti hanno compreso i vantaggi che l'uso di questi software può portare, perciò hanno iniziato ad utilizzarlo quotidianamente migliorando la propria produttività. Ciò che non è ancora avvenuto è l'adozione da parte di tutti i dipendenti di questi tool che consentirebbe il passaggio da un utilizzo tattico a strategico. Solamente quando si avrà il modo di colmare questo gap, si potranno ottenere benefici e vantaggi importanti come l'aumento della produttività aziendale. Spetterà inoltre alle aziende decidere se promuovere e favorire il cambiamento a tutti i propri dipendenti, o focalizzarsi solo su alcuni (quelli più propensi alle innovazioni tecnologiche). Qualora non si riuscisse a compiere tale rinnovamento, l'azienda si fermerebbe a una sola predisposizione di tipo tattico dei tool. Ricapitolando solo un uso strategico permetterebbe di sfruttare la maggior efficienza, innovazione e gestione della conoscenza che l'Enterprise 2.0 può introdurre.

3.4 L'enterprise 2.0 e il CRM

La cultura che si diffonde all'interno di una società è un fattore fondamentale per riuscire a coinvolgere il cliente e stabilire una relazione piacevole e profittevole.

Nella volontà di essere più efficaci ed efficienti molte organizzazioni stanno iniziando a impiegare i social media e gli strumenti collaborativi 2.0 nell'operatività quotidiana. Le migliori tecniche e pratiche di successo con il passare del tempo stanno diventando sempre più chiare e le aziende si stanno rendendo più sensibili all'uso di questi strumenti innovativi.

Durante un dialogo con Paul Greenberg, Dion Hinchliffe, CEO di Hinchliffe & Company ed esperto di fama internazionale in business strategist, ha evidenziato quali sono i tre concetti chiave che un'azienda dovrebbe tenere in considerazione nel momento in cui va a definire la propria strategia di Enterprise 2.0.⁶⁴

- Hinchliffe afferma che le migliori iniziative di Enterprise 2.0 si basano sul creare un forte coinvolgimento a tutti i livelli dell'organizzazione, a partire dal senior management. Promuove un approccio di tipo verticale, "from top to bottom" per il successo di quest'approccio organizzativo. Dion afferma che quan-

64 Cfr. P. Greenberg, *Op. Cit.*, pp. 94-96

do i manager inizieranno a utilizzare blog o wiki all'interno dell'organizzazione seguiti poi anche dai dipendenti sarà avviata la trasformazione in social enterprise. Ossia, nel momento in cui gli impiegati, che lui chiama "line employees", cominceranno ad avere un approccio naturale e abituale ai social media e ai tool collaborativi come fossero degli strumenti di lavoro quotidiani, quali la mail, Internet, il telefono, il fax, la fotocopiatrice. Hinchliffe ritiene che solo con un approccio top-down, promosso dai "vertici", farà sì che si raggiunga un coinvolgimento di tutta l'organizzazione, a livello orizzontale, grazie ad una diffusione di tipo virale.

- Un secondo aspetto riguarda la scelta della migliore piattaforma. Molte aziende preferiscono sfruttare al meglio gli strumenti già disponibili dal loro sistema informativo, avendo già sostenuto e ammortizzato l'investimento. L'enorme successo di utenti Web 2.0 è stato guidato da soluzioni software molto più semplici, user-friendly e aperte, tali applicativi hanno favorito alti livelli di partecipazione grazie ai quali si sono sviluppati strumenti innovativi per rispondere alle nuove esigenze aziendali. Dion sottolinea come questi hanno maggiori probabilità di generare risultati positivi per le aziende.
- Ultimo aspetto che Hinchliffe vuole rilevare è il seguente: gli strumenti di Enterprise 2.0 sono spesso utilizzati opportunisticamente per risolvere e affrontare alcune problematiche di business, ma molte implementazioni di successo avvengono quando l'uso di questi strumenti è focalizzato su una specifica parte dell'organizzazione. Questo impiego secondo Hinchliffe, è preferibile perché è possibile per un'azienda ottenere maggiori informazioni, favorire la conoscenza, la comunicazione e la collaborazione intra-aziendale.

Quali siano le piene possibilità e le migliori applicazioni degli strumenti di Enterprise 2.0 sono tuttora da capire, ma ciò che appare evidente è la possibilità per le aziende di trarre importanti vantaggi per il proprio business. In una società liquida⁶⁵ come quella attuale i clienti sono molto più esigenti e soprattutto molto più social: le aziende sono costrette ad effettuare un cambiamento. Rinnovamento che deve inevitabilmente partire dall'interno, diventa quindi fondamentale il ruolo della cultura aziendale nelle organizzazioni.

65 Cfr. Z. Baumann (2000), *Liquid Modernity*, Ed. Laterza, Roma

I software stanno trasformando il business come lo conosciamo, con importanti innovazioni in termini di produttività, vendite, relazioni e soddisfazioni dei clienti.⁶⁶ I tool collaborativi possono essere un primo importante mezzo per attuare tale cambiamento e favorire il passaggio fondamentale da Enterprise 1.0 a 2.0.

«Le imprese 2.0 sono dunque tutte quelle che adottano la filosofia del Web 2.0, basata sulle relazioni e la partecipazione tra gli individui, anche nei meccanismi di funzionamento interno.»⁶⁷ Il Social CRM, argomento che sarà trattato nel prossimo capitolo, è una strategia di business che appartiene a queste tipologie di aziende.

⁶⁶ Cfr. *Jive Software*, <http://www.jivesoftware.com>

⁶⁷ Cit. A. Prunesti, *Op. Cit.*, p. 62

Capitolo 4: Il Social CRM

Il ruolo dei social media nelle attività di marketing è stato ampiamente discusso e si è appurato quanto sia fondamentale importante il coinvolgimento dei clienti.

Si evince che i consumatori odierni, noti come “social customer”, nutrono maggior fiducia da quanto scaturisce dalla relazione con amici, parenti, conoscenti, piuttosto che dalle classiche attività di promozione e pubblicità dei brand.

Come mai prima d’ora, i consumatori di tutte le fasce d’età interagiscono in qualunque modo, luogo e tempo, attraverso una moltitudine di canali che la rete mette a loro disposizione. I social media sono il luogo dove avvengono queste conversazioni, i cui contenuti sono diversi e sono caratterizzati da toni scherzosi, brevi e concisi piuttosto che impegnativi e dilungati.

Le esperienze di acquisto con le aziende possono essere oggetto di conversazioni e relazioni spontanee caratterizzate da dichiarazioni volontarie e immediate; in questo modo i consumatori diventando sempre più forti nella relazione con le imprese. L’awareness e la reputazione dei brand vengono sempre più influenzate dal proliferare di queste conversazioni social. Le imprese avvertono la necessità di avviare una relazione dinamica con i consumatori attraverso questo nuovo tipo di relazione, in primis per ascoltare e percepire le opinioni dei clienti, e quindi per fidelizzarli.

I social media non solo diventano così strumento d’innovazione e ascolto, ma stabiliscono un’interazione 1:1 con i consumatori: ogni canale di comunicazione può essere utilizzato per creare engagement.

La pubblicità tradizionale e l’utilizzo dei diversi social media e altri strumenti Web 2.0 consentono alle aziende di realizzare interazioni, che possono essere gestite, attraverso la combinazione di social media e Customer Relationship Management: questa combinazione tra social media e CRM è configurato ed identificato con il termine di Social CRM (SCRM)⁶⁸.

68 Cfr. N. Woodcock, A. Green, M. Starkey (2011), Social CRM as a business strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18.1, pp. 50-55

4.1 Che cos'è il Social CRM

Prima di procedere alla definizione di Social CRM, è necessario richiamare brevemente il concetto di Customer Relationship Management.

Il CRM è una tecnologia gestionale utilizzata dalle aziende di qualsiasi dimensione a supporto di diversi reparti come quello vendita, marketing o assistenza clienti. La prima generazione di CRM si concentra principalmente sulla gestione di dati scaturiti dalle transazioni con i clienti. Il CRM è focalizzato internamente con l'attenzione rivolta ai processi specifici dell'organizzazione e della loro ottimizzazione.

Uno degli obiettivi perseguiti dal CRM è senza dubbio quello di creare valore per l'utente finale, coinvolgendo il cliente all'interno dell'azienda. La visione del CRM è principalmente company-centric quindi in funzione dell'organizzazione aziendale e non del cliente: l'adozione dei social network sposta la forza delle relazioni verso i consumatori, ovvero i social customer.

Le aziende e le diverse organizzazioni non sono così pronte strategicamente nel cogliere tale cambiamento per rendersi conto che diventa innovativa la partecipazione pro-attiva alle conversazioni con i clienti.

I progetti tradizionali di CRM riescono a cogliere la complessità del rapporto fra cliente e azienda, raggiungendo l'obiettivo delle imprese di avere una visione unitaria e chiara del cliente del tipo one to one, in virtù di una gestione efficace ed efficiente delle relazioni. I programmi di CRM esistenti diventano inadeguati e obsoleti nella gestione delle nuove relazioni conseguentemente all'evoluzione sociale dei processi e alla proliferazione di nuovi canali di comunicazione, come i social media. Questa nuova soluzione aziendale è identificata come Social CRM, risultato dell'integrazione fra le tecnologie social e i CRM tradizionali.⁶⁹

Paul Greenberg definisce il Social CRM con le seguenti parole:

"Il Social CRM è una filosofia e una strategia di business, supportata da una piattaforma tecnologica, regole di business, flusso di lavoro, processi e caratteristiche sociali, progettate per coinvolgere il cliente in una conversazione collaborativa, in mo-

69 Cfr. R. Wang, J. Owyang (2010), *Social CRM: The new rules of relationship management*, Altimeter Group, United States of America, pp. 3-7

do da fornire valore reciprocamente vantaggioso in un ambiente di business fidato e trasparente. E' la risposta delle aziende alla conversazione appartenente ai clienti"⁷⁰.

Adam Metz rielabora la definizione di Greenberg e la riassume con le seguenti parole: "Il cliente si appropria ora della conversazione, le aziende devono quindi cambiare il loro modo di fare business. Il Social CRM è una filosofia e una strategia di business che utilizza la tecnologia, il flusso di lavoro, regole di business e l'informazione sociale per parlare con il cliente (non al) in modo trasparente, per fornire valore per entrambe le parti"⁷¹.

Per Social CRM s'intende una strategia che le aziende decidono di intraprendere per comunicare con i clienti. I consumatori sono posti al centro della filosofia aziendale: si parla d'impresa customer-centric. Le applicazioni SCRM devono essere customer centric molto più di quanto lo siano già le applicazioni tradizionali CRM. "Le persone sono stanche di vedere lo spettacolo dei burattini. Le persone vogliono vedere il burattinaio"⁷², soggetti attivi e non spettatori.

Mentre il CRM tradizionale si basa su un sistema operativo interno per gestire le relazioni in modo efficace, il Social CRM (SCRM) si articola sull'effettiva capacità di un'impresa di soddisfare i propri clienti e al tempo stesso di raggiungere gli obiettivi aziendali. Il SCRM è rivolto al coinvolgimento fattivo del cliente piuttosto che alla gestione di dati. Le tradizionali tecnologie di CRM impiegate nei reparti vendita, marketing o assistenza, non sono più completamente adatte nell'era del social customer. Il cliente vuole partecipare attivamente alla creazione di valore con le imprese: è soggetto attivo, vuole partecipare ed essere coinvolto all'interno dell'ecosistema di business, non solo come acquirente ma come sostenitore e pure influenzatore.

I clienti scelgono come interagire con le aziende e con i loro brand, e questo comportamento sfida le aziende a riconoscere un'empowerment dei consumatori; ed è in questa fase che diventa fondamentale per il successo della strategia l'utilizzo dei social media per stabilire un dialogo proattivo e continuo con i clienti. L'adozione di tecnologie social come i social network può permettere alle imprese di interagire di-

70 P. Greenberg (2009), *Op. Cit.*, p. 34

71 Cit. A. Metz (2012), *The Social Customer*, Mc Graw Hill, United States of America, p. 35

72 Cit. *Social-Commerce.it*, http://www.social-commerce.it/2011/06/social-crm-il-cliente-puo-davvero.html#.T-hS-yt1C_g

rettamente con le persone come non mai prima d'ora, in tutti i reparti: vendita, marketing e assistenza clienti.

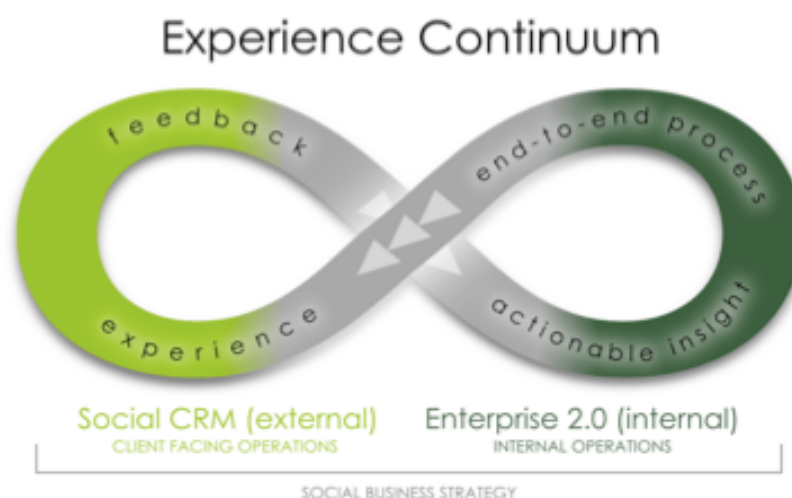
4.2 L'Experience Continuum

Il social customer desidera vivere esperienze gratificanti con i brand nei quali si riconosce per valori e passioni condivise e le imprese maturano un ruolo diverso: non solo fornitori di prodotti/servizi ma di esperienza e conoscenza. Ciò significa fare un uso efficace e attento dei social media e delle tecnologie Web 2.0, facendo sì che diventino parti integranti della strategia di Social CRM; tutto questo parallelamente ad altri canali di comunicazione di tipo tradizionale on-line, il classico direct marketing per costruire una relazione con i clienti, e tra i clienti (per esempio posta, telefono, i moduli di feedback, coupon...)⁷³. Il termine Social CRM è spesso usato come sinonimo di social media monitoring, in cui le organizzazioni monitorizzano social network come Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+ per rilevare informazioni inerenti i prodotti/servizi commercializzati dall'azienda stessa, citazioni del brand e poter così reagire strategicamente e con competenza agli input ricevuti.

Un esempio di corretto utilizzo nelle imprese di social media è l'Enterprise 2.0. Il diagramma dell'Esperienza Continua (Continuum Experience diagram) illustra la valorizzazione del legame del SCRM e le Enterprise 2.0.

73 Cfr. M. Lieberman (2010), *Guide to Understanding Social CRM*, Chess Media Group, United States of America, pp. 3-4

Fig.4.1: L'Experience Continuum



Fonte: M. Lieberman (2010), Op. Cit.

Il Social CRM è principalmente rivolto al cliente che con i suoi feedback permette alle aziende di arricchire il proprio patrimonio informativo e conoscitivo. I feedback vengono così gestiti insieme con altri dati che, dopo essere analizzati e integrati nei processi aziendali, sono diffusi all'esterno per migliorare la relazione con i consumatori e produrre esperienza emozionale. Questo processo può ripetersi all'infinito, e si aggiorna in un continuo rapporto tra cliente e impresa. Si nota inoltre che non vi è alcun punto distinto in cui il Social CRM diventa Enterprise 2.0 e viceversa, c'è una certa sovrapposizione ma si può perfettamente vedere che i due strumenti, affinché il sistema sia efficace, richiedono di essere completamente integrati per creare valore.

“Il Social CRM è una strategia di business che genera opportunità di vendita, marketing e servizio cliente, a vantaggio anche delle community”⁷⁴. Il Social CRM è un'estensione del CRM, non si pone come un suo sostituto, è una parte della strategia di social business che le aziende scelgono di adottare per adattarsi alla presenza sul mercato di un nuovo consumatore: il social consumer.

Il Social CRM è una strategia per coinvolgere i clienti a supporto degli obiettivi aziendali volti all'interazione dell'esperienza con i brand.

⁷⁴Cit. *Gartner*,
<http://agendabuilder.gartner.com/CRF14/webpages/SessionDetail.aspx?EventSessionId=840>

4.3 I vantaggi di un Social CRM

L'uso dei Social Media sta cambiando il mondo sociale con una relativa rivoluzione nel campo delle comunicazioni.

Il SCRM rappresenta una risposta organizzativa a tale cambiamento. Mentre il classico CRM si focalizza sulla gestione dei clienti, dai quali si collezionano informazioni, il SCRM mira al coinvolgimento del cliente per ottenere feedback da interazioni con quest'ultimi, i quali nutrono interesse nel comunicare, condividere foto, eventi, video, emozioni, umori, ... Il Social CRM supporta le aziende nel coltivare i clienti così da portare ad un incremento futuro delle vendite e ad una riduzione dei costi.

I vantaggi che promuovono l'adozione di un Social CRM si possono riassumere nei seguenti punti⁷⁵:

- possibilità di stabilire una relazione duratura e one-to-one con i consumatori;
- individuare ed acquisire nuovi clienti;
- offrire supporto vendita riducendo i costi e valorizzando la qualità dell'esperienza con il brand;
- generare un patrimonio informativo;
- comprendere ciò che i clienti desiderano nei modi e luoghi preferiti;
- stabilire un dialogo proattivo con i consumatori;
- aumentare il traffico web;
- favorire l'interazione tra i clienti per migliorare la brand awareness;
- integrare il CRM pre-esistente con i social network.

Gli svantaggi sono essenzialmente legati al timore delle aziende di confrontarsi. Talvolta i giudizi negativi sono a discapito di quelli positivi ed esiste la preoccupazione che ciò possa impattare negativamente sulla brand equity; il valore di una marca è il risultato di un processo piuttosto lungo e attento, e talvolta un niente può distruggere l'investimento sostenuto nel tempo.

Lo svantaggio è dato dall'adozione di trasparenza, requisito fondamentale per un approccio corretto ai social media: cogliere questa disapprovazione come punto di par-

75 Cfr. *The Social Enterprise*, <http://www.socialenterprise.it/index.php/2010/02/13/lera-del-social-crm/>

tenza e stimolo al miglioramento dei processi organizzativi, quindi svantaggio inteso come opportunità offerto dal Social CRM.

4.4 Creare valore con il Social CRM

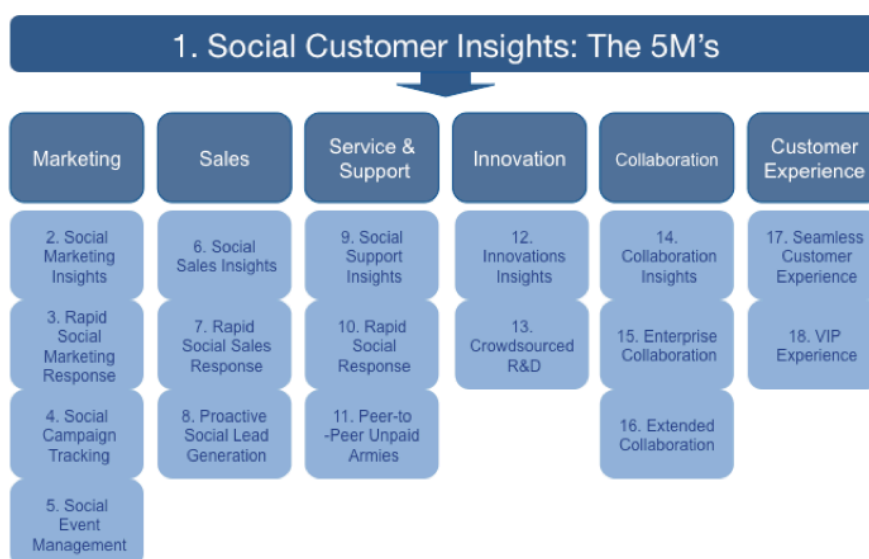
In precedenza si è chiarito come il Social CRM non rappresenta un sostituto al CRM tradizionale, ma trattasi di una sua estensione: uno strumento che accresce il valore del business. Il social networking, infatti, offre la possibilità di migliorare il CRM basandosi sull'evoluzione continua delle relazioni e interazioni significative e conoscitive. Paul Greenberg ha affermato come per mezzo del SCRМ ci sia un passaggio dalla transazione all'interazione con i clienti. Il Social CRM si concentra sul coinvolgimento diretto del cliente all'interno dell'azienda.

I programmi di Social CRM possono essere avviati a livello di dipartimento, e il loro compito è di creare valore e non buzz. Altimeter Group ha identificato sette categorie principali (Social Customer Insights, Marketing, Sales, Service & Support, Innovation, Collaboration, Customer Experience) sulle quali un'organizzazione dovrebbe concentrarsi nei possibili utilizzi di un SCRМ.⁷⁶ Ciascuna categoria contribuisce, a livello di dipartimento, a creare valore per il business. Le organizzazioni devono definire dei sistemi di misurazione e delle modalità con le quali trasferire le conoscenze acquisite all'interno dei loro sistemi.

Nella figura sottostante vi è un elenco riepilogativo dei 23 casi possibili, di utilizzo di un Social CRM.

76 Cfr. R. Wang, J. Owyang (2010), *Op. Cit.*, pp. 4-7

Fig.4.2: Social Customer Insights: le 5 M



Fonte: Altimeter Group (2010), *Op. Cit.*

La scelta di analizzare il Social Customer Insight è considerato il fondamento su cui si basano tutti gli altri utilizzi possibili, è il top leve più complesso ma meritevole di un breve approfondimento in quanto elemento essenziale per la creazione del valore. Esso si struttura in cinque fasi (The 5Ms): Monitoring, Mapping, Middleware, Management e Measurement. Le cinque categorie rappresentano le fondamenta sulle quali si articolano i casi d'uso base che coinvolgono più reparti aziendali o unità di business. Si precisa infine che i restanti ventidue casi possono essere invece suddivisi per reparti ed eseguiti da piccoli team all'interno di ogni business unit; infatti, spesso più di un caso è svolto in parallelo.

4.5 Le cinque M (5M)

Si focalizza l'attenzione sulle 5M del Social CRM così da comprendere meglio il Social Customer Insights e la logica di funzionamento di questa tipologia di sistema. Cinque sono le fasi previste e indispensabili: *monitoring, mapping, middleware, management, measurement.*⁷⁷

⁷⁷ Cfr. A. Metz (2012), *Op. Cit.*, pp. 55-58

1) Monitoring

La prima fase s'identifica con l'attività di monitoraggio dei social media. Si tratta di un'operazione, dove le aziende, per mezzo di un social media monitoring software, monitorano quotidianamente i social media. Questo software analizza e raccoglie tutti i dati dai social network (forum, blog, micro blog, siti web personali, ecc.), e i dati, dopo una prima fase di raccolta, vengono trasformati in un formato facilmente leggibile e trasferiti all'interno del CRM aziendale.

L'attività di monitoraggio richiede una dedizione full time per una buona riuscita di monitoraggio.

2) Mapping

L'attività di mapping consiste nell'integrare le informazioni degli utenti provenienti da diversi social network per arricchire il loro profilo nel CRM. Per esempio, è possibile raccogliere informazioni per un cliente, o uno potenziale, raccogliendo informazioni diverse provenienti da Facebook piuttosto che da Twitter così da completare il suo profilo. Si tratta di un'operazione non molto impegnativa, ma che richiede del tempo unitamente ad un'accurata analisi e interpretazione dei dati.

3) Middleware

Quando si parla di middleware, ci si riferisce a delle particolari tecnologie che consentono un legame dell'azienda con l'esterno. Tali applicativi permettono a due, o più, software di poter comunicare tra loro facilitando il processo di trasmissione di dati. In una strategia di Social CRM tali tecnologie hanno un ruolo fondamentale per il trasferimento delle informazioni presenti nel web direttamente all'interno del CRM aziendale.

4) Management

La fase di management consiste nella definizione degli obiettivi di business. La raccolta e l'analisi dei dati avvenuta nelle fasi precedenti non avrebbero senso se non fossero successivamente utilizzate a livello strategico: obiettivo principale del management è l'utilizzo competente delle informazioni raccolte.

5) Measurement

Dal punto di vista di efficienza e miglioramento del sistema è necessario procedere regolarmente alla misurazione degli obiettivi raggiunti rapportandoli con quelli prefissati inizialmente.

4.6 Da CRM a SCRM, un approccio strategico

Nel presente paragrafo viene presentata l'evoluzione della transazione da CRM a SCRM. Il CRM è un sistema utilizzato dalle aziende per raccogliere e gestire informazioni relative i loro clienti ma, oggi, quest'ultimi stanno cambiando. Si stima infatti che il 20%⁷⁸ della popolazione mondiale entro la fine dell'anno sarà iscritto ad almeno un social network. I clienti di oggi sono più che mai autonomi, indipendenti nelle scelte di consumo e in relazione tra loro: le aziende sono costrette a rispondere a tale cambiamento. Collegare le attività di social networking nel CRM diventa necessario per contribuire a stabilire una relazione più diretta con i clienti e a potenziare il servizio clienti, le vendite e la brand equity⁷⁹. Le tecnologie Web 2.0 stanno trasformando la relazione tra i clienti e le organizzazioni. Il Social CRM è quell'anello che consente di dare valore alle attività di social networking.

Il CRM tradizionale si basa da sempre su una serie di processi interni, incentrati attorno a tre aree principali: marketing, vendite e assistenza clienti. L'obiettivo finale del CRM è di consentire alla società di gestire in modo efficace i clienti in modo da trattenerli e fidelizzarli.

Il CRM pone l'attenzione sul cliente in seguito ad un acquisto di un prodotto o servizio da parte di quest'ultimo. Un rapporto di collaborazione con il cliente in un CRM non è mai esistito e il cliente non è mai stato in realtà una sua parte. Sebbene quindi il CRM abbia sempre posto al centro del processo il cliente, l'approccio è stato puramente transazionale e di tipo monodirezionale.

La logica alla base del CRM tradizionale è inside-out, vale a dire l'azienda crea prodotti/servizi e poi li vende ai clienti stessi in funzione dei dati in possesso. Si tratta di

78 Cfr. *Econsultancy*, <http://econsultancy.com/uk/blog/9783-traditional-crm-vs-social-crm-infographic>

79 Cfr. Avanafe (2012), How do you make the link between social media and CRM? Avanafe has the answer, *CRM Magazine*, 16.4, p. 20

un processo a senso unico, il cui obiettivo è quello di arrivare a una nuova transazione di vendita. Ora la relazione tra cliente e azienda cambia: il consumatore si trova ad avere una maggiore autonomia e potere nella transazione.

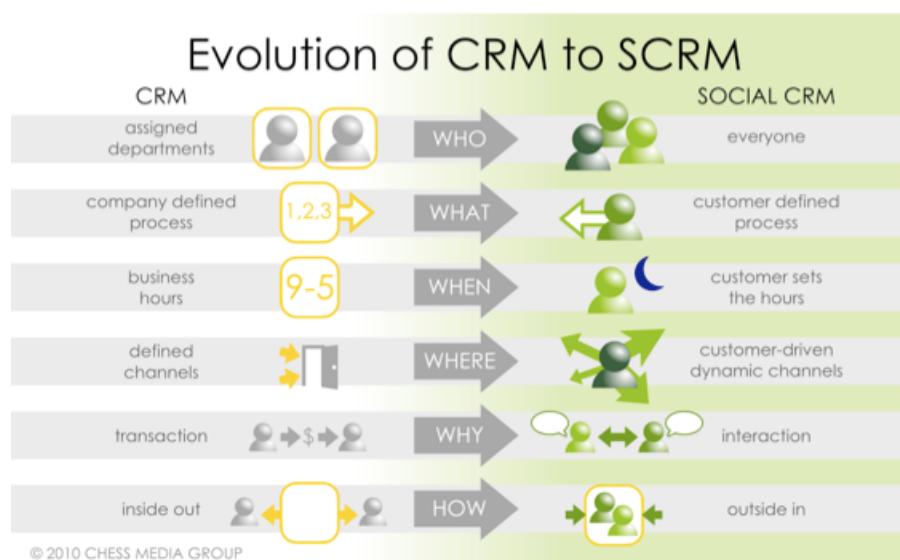
Strutturalmente il Social CRM si fonda su una solida base di CRM con alcune implementazioni: il SCRM mira a sviluppare i successi e a rafforzare i punti deboli dei sistemi CRM tradizionali. Il cambiamento più importante è l'aggiunta e l'inclusione del cliente come elemento fondamentale e fondamento del SCRM. I consumatori vogliono poter conversare con le aziende ed essere coinvolte direttamente nelle decisioni aziendali, c'è un rifiuto alle classiche attività di direct marketing. I social consumer si aspettano che le imprese rispondano rapidamente alle loro domande attraverso le loro piattaforme social preferite. L'esigenza di non avere orari per le imprese ed essere sempre e costantemente attive è dovuta all'importanza della reputazione dei brand: l'awareness viene fortemente influenzata dai clienti che condividono le loro esperienze con i brand nella rete. Esperienze positive sono il fondamento per accrescere di valore nel mercato. Il SCRM quindi non è una via diretta per i clienti ma si rivolge piuttosto a quelli potenziali. Oggigiorno i social customer vogliono interagire con le aziende in modo differente. La risposta è l'ascesa del Social CRM⁸⁰.

Per comprendere meglio come un CRM si evolve in SCRM è possibile focalizzarsi su alcuni aspetti chiave riassunti nella figura di seguito⁸¹.

80 Cfr. M. Lieberman (2010), *Op. Cit.*, p. 8

81 Cfr. M. Gobbi (2010), *Social CRM: funzionalità e analisi di mercato*, Tesi di Laurea, Politecnico di Milano, Milano

Fig.4.4: Evoluzione, da CRM a SCRM



Fonte: M. Lieberman (2010), *Op. Cit.*

- ⇒ **WHO (CHI):** In passato il CRM era gestito da dipartimenti, ora ha chiunque ha la possibilità di interagire con il sistema informativo. Mentre il CRM tradizionale si rivolge a una specifica clientela, il SCRM si prefigge l'obiettivo di rivolgersi alla rete potenziale e più ampia di consumatori.
- ⇒ **WHAT (COSA):** Nel CRM tradizionale spetta all'azienda definire i diversi processi (vendita, produzione, acquisto, ...), mentre con l'evoluzione al Social CRM sono i clienti che definiscono i processi, diventando parte attiva del cambiamento organizzativo: da company-centric a customer-centric.
- ⇒ **WHEN (QUANDO):** La flessibilità delle aziende nel rivolgere le attenzioni ai social consumer e rispondere quindi al di fuori di schemi prefissati di orari e giornate di lavoro è un presupposto fondamentale di cambiamento dettato dalle esigenze degli utenti della rete.
- ⇒ **WHERE (DOVE):** L'evoluzione del CRM ha portato ad una modifica dei canali di vendita: da statici a dinamici, che variano rapidamente secondo le preferenze dei consumatori. Alle imprese spetta quindi il compito di adattarsi

alle esigenze di comunicazione attraverso canali diversi dettati dalla scelta dei nuovi consumer.

⇒ **WHY (PERCHE')**: La classica transazione commerciale di rilevanza puramente economica, si modifica perché lo scambio si trasforma in dialogo che genera un arricchimento d'identità culturale, ideologica, di filosofia di vita che s'identifica nel brand.

⇒ **HOW (COME)**: L'evoluzione da CRM a SCRM avviene quindi con un'innovazione radicale della relazione tra azienda e cliente: da monodirezionale ad apertura dell'impresa verso l'esterno per ricavarne informazioni, positive e negative, e nuovi stimoli per migliorare e perseguire un vantaggio competitivo.

Se con il CRM le aziende si occupavano di gestire i clienti (management), ora le aziende si preoccupano maggiormente di come coinvolgerli (engagement). Scopo del CRM tradizionale è di raccogliere e gestire i dati dei clienti, mentre il Social CRM è una strategia per il coinvolgimento dei consumatori. Se le imprese erano solite concentrarsi nello sviluppo di nuovi prodotti/servizi, ora l'obiettivo è di creare interessanti esperienze e soddisfacenti emozioni per i consumatori; perché culturalmente più esigenti nei confronti delle aziende che devono concentrarsi nell'attivare quei meccanismi per generare e fornire nuove esperienze per i clienti attraverso la realizzazione di social object, beni che stimolano, e promuovono le conversazioni e nei quali, i consumatori si rispecchiano per valori, passioni ed emozioni.

4.7 Il processo del Social CRM

Per comprendere meglio il funzionamento e il processo dello SCRM ci si riferisce al diagramma Action / Reaction / Management.⁸² ARM): un modello di guida su cui le aziende dovrebbero rifarsi per l'elaborazione logica di tutte le informazioni ricavate dalle interazioni con i clienti.

Il diagramma ARM rappresenta un processo di tipo semplice, dove tutte le interazioni in entrata possono essere analizzate, valutate, e solo in seguito scelte e implementate nel sistema. Non si tratta di automazione di processo poiché ogni azienda deve decidere quali segmenti richiedono una valutazione umana e quali no; ogni elemento è considerato per la sua importanza, e solo in un secondo momento è integrato con gli altri.

Fig.4.5: Diagramma Action / Reaction / Management (ARM)



Fonte: M. Lieberman (2010), *Op. Cit.*

Il processo rappresentato nella figura soprastante vuole porsi quindi come guida per le aziende partendo da ciò che è stato l'oggetto della relazione all'azione di scelta strategica.

In sintesi, si proceda a un'analisi esplicativa del processo.

Customer – Il primo elemento del processo ARM proposto da Lieberman è piuttosto semplice, si tratta di una questione di catalogazione e identificazione di un commento che potrebbe pervenire non solo da un cliente ma da un influenzatore.

⁸² Cfr. M. Lieberman (2010), *Op. Cit.*, pp. 8-10

Shree – In questo elemento si pone attenzione al “luogo” che non si riferisce solo al direct marketing ma ai canali social: Twitter, Facebook, LinkedIn, Amazon, ...L’approccio all’azione comunicativa varia in funzione della loro provenienza che influenza il modo di comunicare e di relazionarsi dell’azienda.

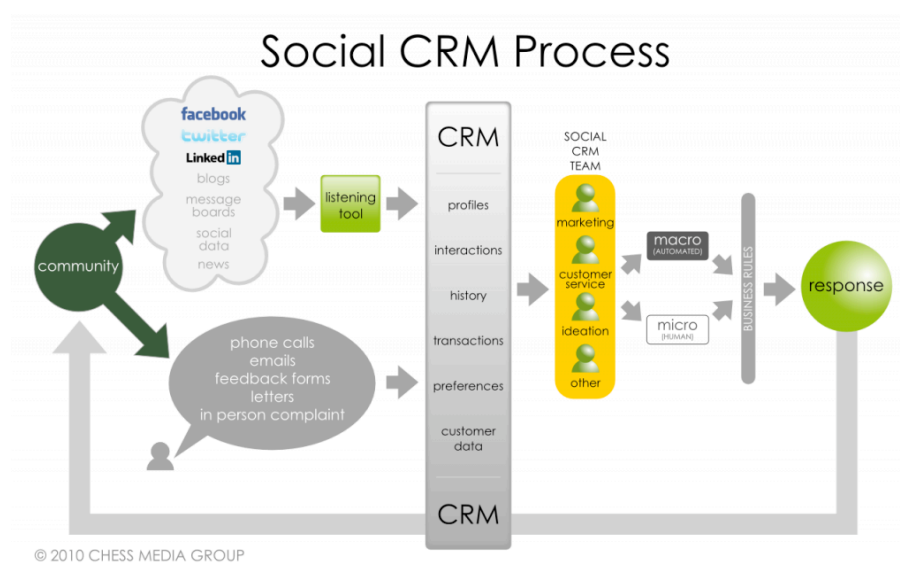
Intent – Si tratta della parte più complessa del SCRM perché le persone nell’affermare i loro pensieri, comunicano emozioni che variano a seconda dei loro umori e l’azienda deve carpire e cogliere la veridicità di quanto affermato.

What I know – Trattasi di una raccolta di dati social che unitamente al database del CRM rappresenta un patrimonio informativo dei profili cliente. Quando le informazioni prima saranno analizzate e in seguito convalidate, le imprese saranno in grado di comprendere meglio i loro clienti e attivare processi di business intelligence.

Business rules – Le regole di business di un Social CRM sono un’estensione di quelle norme create per il CRM tradizionale. Le norme disciplinano l’organizzazione comportamentale e l’impiego dei dati da imputare nel sistema. Compito della business intelligence confrontarsi con il dataset in maniera più sofisticata, per l’ottenimento di report ed informazioni più dettagliate con un valore di carattere strategico per il management.

Action – Ogni singolo commento richiede un’azione decisionale. Ciascun input nel sistema comporta un’azione interna di elaborazione (memorizzazione di dati) che non necessariamente corrisponde a un’azione esterna (risposta).

Fig.4.6: Il processo Social CRM



Fonte: M. Lieberman (2010), *Op. Cit.*

Il processo di un Social CRM viene rappresentato nella figura soprastante che evidenzia come l'azienda si rivolge alla comunità, formata da clienti acquisiti e potenziali. Obiettivo di ogni organizzazione è raccogliere input provenienti da qualsiasi tipo di transazione con un consumatore. Tradizionalmente l'attenzione si pone solo a tutte quelle relazioni one-to-one, che avvengono per esempio via telefono, fax, e-mail, ... Con l'avvento del Web 2.0 si presentano nuove opportunità per coinvolgere i clienti. Le imprese spostano la loro attenzione ai social network, ai blog, ai forum, ... alla ricerca di nuovi dati da inserire nel proprio database. Attraverso strumenti di ascolto appositi le aziende arricchiscono il loro CRM. Appare chiaro che è necessaria una metodologia completamente diversa per approcciarsi al mondo dei social consumer: diventa indispensabile sviluppare un team di marketing specializzato per questa nuova estensione del CRM tradizionale. Tutte le informazioni provenienti dal SCRM una volta archiviate consentono di disporre di profili clienti maggiormente dettagliati, utili alle attività di business intelligence da intendersi quali i miglioramenti del reparto vendita, dell'assistenza clienti e del marketing. Le azioni in risposta agli input del SCRM dovrebbero seguire il processo ARM così da porre il giusto valore ai dati raccolti.

4.8 Gli strumenti del SCRM

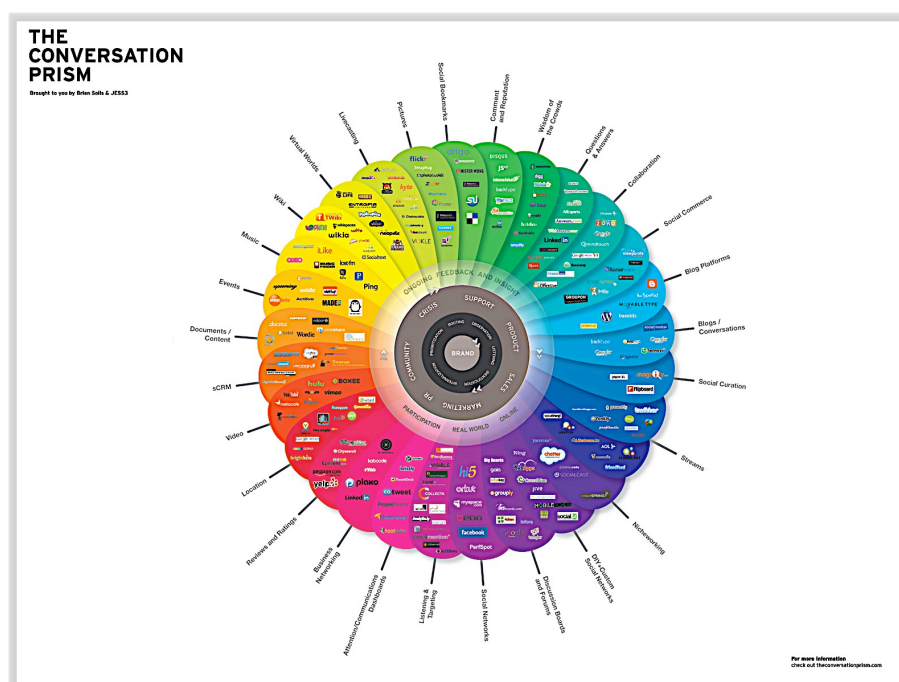
I social media –blog, podcast, video cast, wiki, RSS feed, social tagging/bookmarking, instant messaging – si sviluppano fin dai primi anni 2000. Da allora vengono utilizzati per comunicare e scambiarsi informazioni. Queste nuove tecnologie hanno permesso e stanno permettendo tuttora la formazione di network di persone che si organizzano sotto forma di comunità virtuali caratterizzate da una passione o da valori condivisi. I social media hanno rivoluzionato il modo di comunicare ma hanno inoltre ridefinito i paradigmi di business. Solo recentemente le aziende hanno iniziato a modificare il loro approccio con i clienti attraverso l'adozione dei social network.

Le aziende percepiscono l'esigenza di relazionarsi attraverso i social media per creare e sostenere un dialogo di tipo bidirezionale con i clienti e valorizzare le brand community.

Il Social CRM è un processo per integrare all'interno del proprio CRM il social consumer. Le informazioni che si possono raccogliere dai diversi social network (un tweet su Twitter, un commento su Facebook, attività diverse su altri siti, ..) consentono di integrare direttamente i profili CRM dei clienti, sia di quelli consolidati che potenziali. I social network supportano le imprese e le stimolano ad implementare le proprie informazioni ed espandere le conoscenze dei clienti migliorando così le vendite, le attività di marketing e servizio cliente.

Appare evidente che non si può attuare una strategia di Social CRM a prescindere dall'adozione dei social media e dal contenuto generato dagli utenti (User Content Generated). Con UCG s'identifica il materiale disponibile nel web prodotto dagli utenti piuttosto che da organizzazioni specializzate. Le aziende arricchiscono così il proprio patrimonio informativo accingendosi a tali contenuti, resi disponibili da quel fenomeno caratteristico del web: la democratizzazione della rete.

Fig.4.7: The Conversation Prism - The art of listening, learning and sharing



Fonte: *The Conversation Prism*, <http://www.theconversationprism.com/>

Si procede un'analisi di strumenti più conosciuti e più utilizzati in una strategia di Social CRM⁸³.

4.8.1 Blog

I blog sono la forma più diffusa e più consolidata dei social media, in quanto il loro approccio è semplice, immediato ed altrettanto noto.

Un blog non è nient'altro che un diario. Si tratta di un particolare sito web, dove vengono pubblicati cronologicamente contenuti testuali o multimediali sotto forma di post. Un blog può essere gestito da un'unica persona o più per la condivisione d'idee, conoscenze, eventi di diversa natura.

In genere è utilizzato dalle aziende sia esternamente per raggiungere i clienti sia internamente per discutere d'idee o favorire la collaborazione all'interno di un team work. Un blog aziendale è uno strumento con il quale l'azienda promuove nuovi prodotti/servizi, stabilisce una relazione meno formale con i clienti e promuove un

83 Cfr. P. Greenberg, *Op. Cit.*, pp. 125-138

dialogo bidirezionale. Le aziende leader che offrono strumenti di blogging sono SixApart, Word Press e Google Blogger.

All'interno di una strategia di Social CRM un blog può essere un'importante opportunità per il top management di stabilire un dialogo diretto con i clienti e non solo. Il punto di forza del blog è favorire la conversazione continua tra clienti e dipendenti. Essi possono essere inoltre utilizzati come luogo d'incontro, dove si scambiano idee, si affrontano problemi e questioni inerenti al servizio cliente. Essi sono uno strumento di collegamento fra partner commerciali e canali di vendita aziendali. Non ultima l'affermazione del brand e favorire lo scambio informativo.

Tra gli svantaggi più importanti si citano: il costo del lavoro impiegato per la manutenzione e aggiornamento del blog, i problemi di sicurezza e la possibilità che il blog sia percepito come una montatura dai clienti.

4.8.2 Podcast

Il podcast è un file di tipo audio o video che utilizza la tecnologia RSS (Really Simple Syndication) per distribuire la trasmissione agli abbonati del servizio o permettere loro di scaricare sui propri computer o dispositivi portatili i file. Il contenuto è di solito inerente a un interesse specifico o a un determinato argomento. L'aspetto multimediale del podcast richiama l'attenzione attenta ai temi trattati. A livello aziendale il podcast rappresenta un valido strumento per il branding e richiede un'importante dedizione e investimento di ore di lavoro.

Nell'ottica del SCRM i podcast sono utili strumenti di apprendimento e diffusione dell'informazione sia all'interno che all'esterno dell'azienda, e nell'attività di marketing sostengono il brand e la sua affermazione. In questo senso, l'impresa gestendo internamente il processo di produzione del podcast decide e sceglie le modalità di presentazione, dei materiali, della frequenza e durata degli episodi.

E' necessario tenere in considerazione un aspetto importante che è la durata della trasmissione, che non deve essere penalizzato con l'abbandono dell'ascolto. Il contenuto richiesto, infatti, da chi osserva è molto professionale e di valore.

4.8.3 Wiki aziendale

Un wiki è una raccolta di pagine web, o di collegamenti ipertestuali, progettati per consentire a chiunque possa accedervi di contribuire, aggiornare, implementare, modificare i contenuti. Gli argomenti sono realizzati in collaborazione fra tutti quelli che possono accedervi. I wiki sono spesso utilizzati per creare siti web collaborativi e rafforzare i siti web delle comunità. L'esempio più conosciuto di wiki è l'enciclopedia libera Wikipedia.

Un wiki aziendale è un wiki utilizzato all'interno di un contesto aziendale, impiegato specialmente per migliorare la condivisione delle informazioni. I wiki sono sempre più utilizzati internamente dalle aziende del settore tecnologico (vedi Adobe System, Intel, Microsoft) ma anche all'interno di organizzazioni pubbliche come l'FBI. La dinamicità di questo strumento è di stimolo a tutti gli utenti che interagiscono facilmente e in modo continuativo.

Da considerare alcuni punti deboli quali possibili attacchi da parte di hacker, la tempistica del processo di adozione, e la non attendibilità o veridicità del materiale fornito da parte degli utenti.

La flessibilità dello strumento predispone gli utenti a una partecipazione attiva con il conseguente proliferare d'informazioni da condividere.

4.8.4 Social tagging

Il social tagging consiste nell'applicare un tag, una parola chiave, per contrassegnare un argomento sul web. Tale attività è più frequente sui siti di social networking che permettono di condividere contenuti, come YouTube, Facebook, Flickr, Slideshare, ... L'attività di tagging per categorizzare i contenuti e le informazioni è in forte espansione nel web in quanto i tag hanno il pregio di poter essere condivisi facilmente.

In una strategia Social CRM l'analisi dei tag o delle cosiddette tag cloud consentono alle imprese di ricavare informazioni preziose sul modo di pensare dei clienti. Le informazioni che si possono ricavare riguardo un interesse specifico degli individui che fanno il tagging forniscono una conoscenza del loro pensiero. Quest'attività è una ricca fonte di conoscenza che nessun sistema CRM tradizionale ha mai potuto avere a sua disposizione. Anche con quest'attività è presente il rischio di ricavare informa-

zioni inesatte a causa del non corretto utilizzo o adozione ingannevole. Considerando che i tag sono personali, e non universali, possono essere condizionati dall'umore dell'utente. Un cauto e attento monitoraggio è fondamentale in questa strategica attività di decifrazione.

4.8.5 Social bookmarking

Il social bookmarking è una derivazione del social tagging incentrato sulla condivisione e annotazione di diversi URL, con un contenuto associato. Si tratta di condividere informazioni attraverso collegamenti ipertestuali a siti web. Nell'ottica del SCRM la tecnica del bookmarking può venir impiegata per favorire la collaborazione di squadra sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

L'uso strategico di questo tool consente alle imprese il coinvolgimento di comunità e/o gruppi che condividono conoscenze e best practice. Ciò significa che interi gruppi di persone legate tra loro da una passione o interessi comuni, possono apprendere e favorire la diffusione di nozioni per mezzo dei nuovi strumenti offerti dal web. Purtroppo l'uso eccessivo di questa tecnica può portare a un incremento notevole di “segnalibri” che richiedono così una gestione attenta e parsimoniosa.

4.8.6 Social search

Social search, o ricerca sociale non si riferisce a una semplice ricerca su Google ma un tipo d'indagine diversa che coinvolge direttamente i social network.

La ricerca sociale consente alle aziende di ricavare informazioni aggiuntive direttamente dal profilo Facebook, per esempio, di un soggetto. Quest'attività si basa sull'adozione di motori di ricerca sociale, una tipologia d'indagine che prende in considerazione il social-graph della persona che ha avviato l'indagine. Tale esperienza di ricerca prende in considerazione diverse fonti di metadati, come ad esempio pagine web, tag, geotag, social bookmark, ...La ricerca è imprecisa a causa dei termini, dei keyword scelte da coloro che compiono la ricerca e la decisione conseguente potrebbe essere errata.

È evidente come le informazioni che si possono ricavare attraverso un'indagine di questo tipo permettano alle imprese di aggiornare i propri database per attività successive di business intelligence.

Gli strumenti sopra descritti non possono considerarsi l'uno il sostituto dell'altro, l'uso di un tool non preclude l'impiego di un altro bensì sono complementari: sono tutti strumenti che favoriscono la conversazione bidirezionale tra impresa e clienti. La scelta di adottare uno strumento rispetto un altro deve essere valutata con la stessa attenzione posta da un'azienda che deve valutare gli strumenti classici di CRM interni. La decisione dipende dagli obiettivi e scopi prefissati dall'impresa nella definizione della propria strategia di Social CRM. Solo allora, un'organizzazione potrà procedere a selezionare con competenza gli strumenti che più soddisfano le sue esigenze.

4.9 Problematiche nel processo di adozione di un Social CRM

L'adozione di un Social CRM non è un processo così scontato e di facile attuazione. Le imprese hanno bisogno di una pianificazione attenta in questo cambiamento organizzativo.

Il cambiamento deve essere scrupolosamente architettato ed è necessario che siano affrontati cinque aspetti critici quali una pianificazione strategica attenta, una visione chiara e condivisa della mission, un sistema di metriche di valutazione del successo, la capacità di cambiamento e un piano dettagliato per raggiungere gli obiettivi prefissati. Si deve inoltre tener presente che è doverosa una progettazione per evitare casi di fallimento dovuti generalmente o all'incapacità aziendale di ottimizzare i benefici, o di rispettare i tempi di attuazione o di sostenere il progetto una volta concluso.

Nel mondo moderno, in ogni business per competere nel mercato è richiesta una forte predisposizione e capacità all'innovazione. Le imprese focalizzano quindi l'attenzione sul miglioramento continuo delle loro prestazioni. Spesso le aziende innovano perché il mercato lo richiede e tale scelta di cambiamento non è spesso frutto di un'attenta pianificazione strategica. Si rende necessario prima di sostenere investimenti di tipo innovativo, comprendere gli imperativi di business, confrontarli con

le esigenze aziendali e realizzare quindi un appurato piano strategico. Tale processo critico deve essere compiuto anche nella scelta di adottare una strategia Social CRM. Un secondo aspetto che si affronta quando avviene un'innovazione a livello organizzativo rappresenta la disponibilità di accettare il cambiamento. Seppur la decisione possa essere frutto di una scelta strategica maturata con fondamenti più che validi, un'organizzazione potrebbe essere mal disposta al rinnovamento, in questo caso al SCRM. La scelta e la vision sottostante a essa deve essere compresa e condivisa dall'impresa e dai suoi collaboratori. Spesso, infatti, le aziende non sono in grado di attuare il cambiamento e portarlo avanti, poiché i soggetti coinvolti non colgono i reali benefici nel loro operare quotidiano e, non sono bendisposti ad effettuare sacrifici poiché richiedono spesso apprendimento per le nuove routine e strumenti. Il management deve essere in grado di trasmettere il reale beneficio del cambiamento e far sì che la scelta venga condivisa e compresa da tutto lo staff, e che il sacrificio richiesto sia per la crescita dell'impresa.

Spesso il business ritiene che l'investimento effettuato non abbia portato dei reali benefici, poiché non sono tangibili e si decide quindi di abbandonare il progetto. Scelte del genere avvengono in quanto si basano su impressioni e sensazioni del management, piuttosto che su analisi attente. Chiaramente è errato procedere in tale maniera, e risulta importante stabilire dei criteri per valutare il successo del cambiamento attraverso delle metriche.

Quando si pianifica un programma di cambiamento, è necessario valutare anche la capacità e la predisposizione dell'organizzazione a rinnovarsi. Ogni azienda dovrebbe considerare lo storico di tutte le iniziative di cambiamento strutturale. Qualora più volte avesse dimostrato di non essere in grado di portare a termine i diversi progetti ciò, non dovrebbe essere trascurato nel momento in cui si volesse affrontare una nuova sfida. La predisposizione aziendale all'innovazione è un aspetto critico che determina la capacità di cambiamento, ma non è l'unico. Infatti, capita in molte occasioni che le aree aziendali possano essere coinvolte in diversi processi di cambiamento. Si formano sovrapposizioni tra parti diverse che richiedono un attento coordinamento e allineamento, onde evitare che il personale interessato collassi. Ciò è possibile eliminando quelle iniziative non allineate con gli obiettivi di business, non prioritarie, cosicché si possa liberare risorse evitando sprechi di tempo e costi. Stretta-

mente legato alla capacità di cambiamento è sicuramente l'aspetto temporale: ogni attività richiede un'attuazione nei limiti temporali prefissati in un programma attento, diviso per funzioni e con indicazioni chiare e precise. Tutto ciò è fondamentale per evitare colli di bottiglia e portare a termine nei tempi prestabiliti il processo di cambiamento.

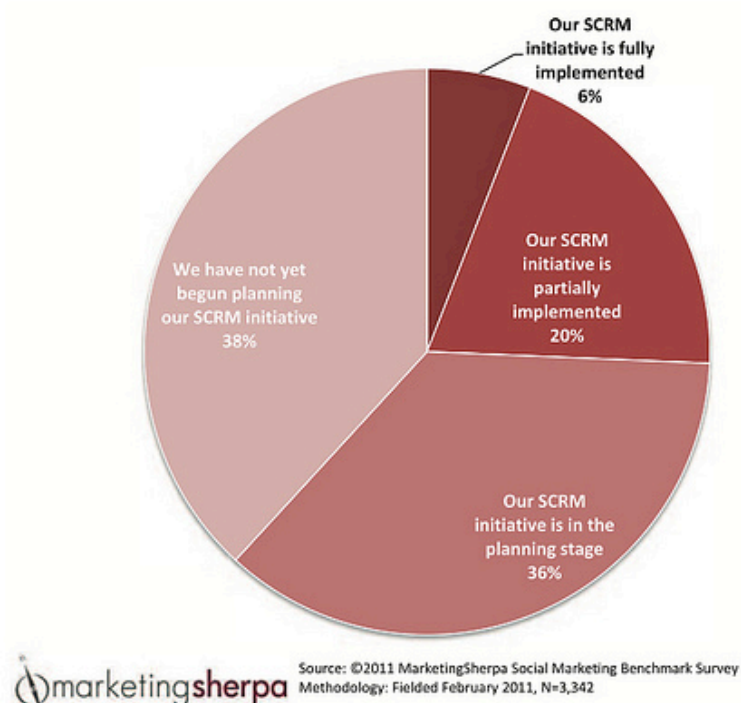
Adottare un Social CRM rappresenta senza dubbio un cambiamento di routine a livello aziendale: quindi anche tale processo richiede che siano affrontati gli aspetti critici affinché si possano trarre i benefici.

4.10 Stato di diffusione del SCRM

In quest'ultimo paragrafo si vuole presentare una panoramica riguardante la diffusione del Social CRM. I dati presentati sono il risultato di un'analisi condotta dall'organizzazione Marketing Sherpa nell'anno 2011 pubblicati nel report Social Marketing Benchmark. L'indagine svolta su 3.300 marketing manager, dall'anno 2009 a fine 2010 vuole illustrare la diffusione delle pratiche di social media marketing ponendo anche attenzione al tema del Social CRM. Dalla ricerca sorprende immediatamente un dato: il 62% del campione intervistato afferma di aver già avviato, o si sta organizzando, per adottare una soluzione di SCRM. Di questi solo il 6% ha già terminato il progetto, il 20% afferma che il loro SCRM è parzialmente implementato mentre il restante 36% afferma, che è appena in fase di pianificazione. Il 38% delle aziende intervistate non ha ancora considerato l'ipotesi SCRM nella loro strategia di marketing.

Fig.4.7: Integrazione dei “dati social” con il CRM preesistente

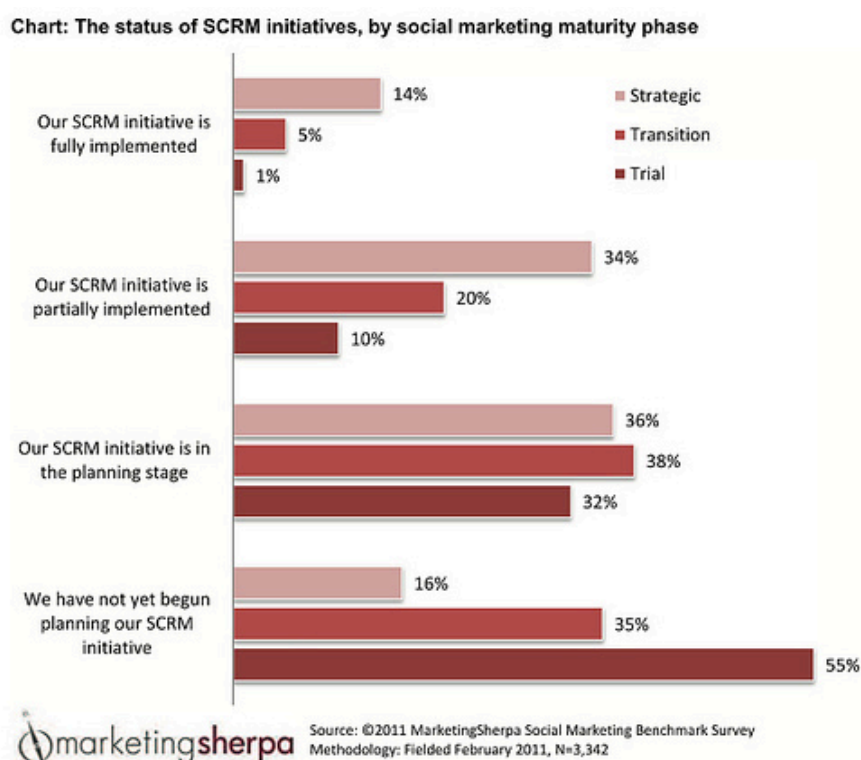
Chart: The practice of integrating social marketing data with CRM systems is emerging



Fonte: N. Eddy (2011), Social Marketing Benchmark Survey Methodology, *Channel Insider*, 4/22/2011, p. 1

La ricerca svolta da Marketing Sherpa pone attenzione al diffondersi e allo sviluppo del social media marketing, dalla quale si identificano tre categorie in rapporto a tre diversi approcci ai social media: un approccio strategico, di transizione e di prova. Se si analizzano i risultati dell'indagine si può affermare che le imprese che hanno già implementato un progetto di SCRM o sono in fase di completamento sono quelle caratterizzate da un approccio strategico di social media marketing. Mentre, quelle organizzazioni che sono diffidenti nei confronti delle nuove tecnologie web 2.0, non hanno ancora considerato ancora l'adozione di un SCRM.

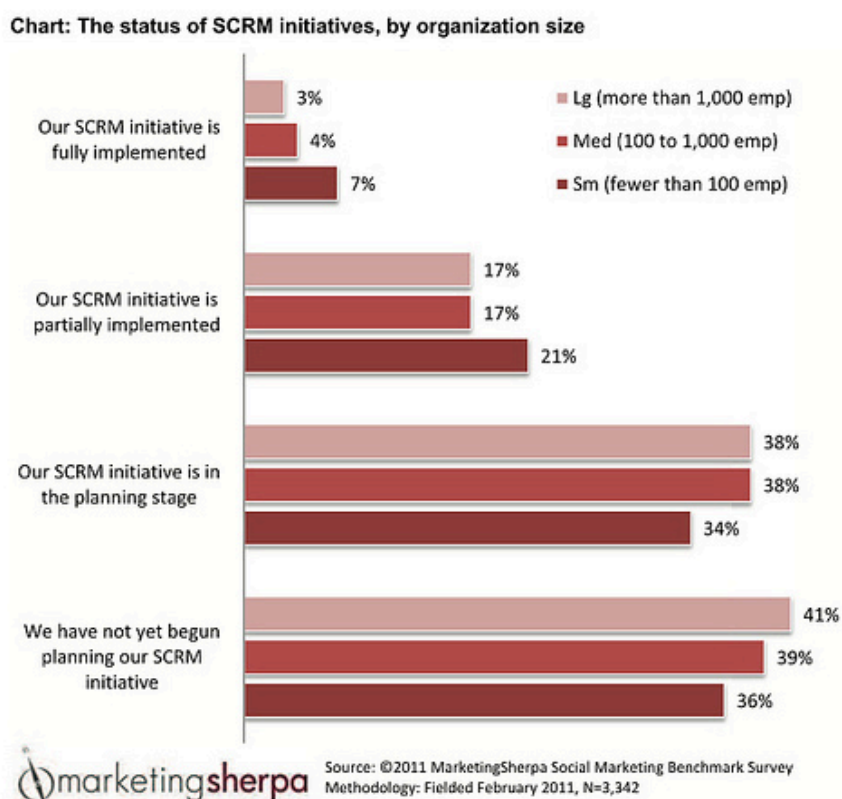
Fig.4.8: Stato d'integrazione del SCRM



Fonte: N. Eddy (2011), *Op. Cit.*

Si nota dall'indagine un dato interessante: a essere più innovative e in vantaggio nel processo d'implementazione di Social CRM sono quelle aziende con meno di 1.000 dipendenti. Tale dato potrebbe essere giustificato dal fatto che in tali organizzazioni, vista la loro modesta struttura, sia più facile apportare cambiamenti e rivoluzioni di tipo innovativo. Infatti, le piccole e medie imprese sono caratterizzate per natura proprio da un alto tasso di flessibilità e agilità: qualità essenziali che consentono ristrutturazioni organizzate anche complesse.

Fig.4.9: Stato d'implementazione del SCRM suddiviso per dimensione aziendale



Fonte: N. Eddy (2011), *Op. Cit.*

Ciò che si può constatare da questa indagine è che il Social CRM è in fase di lancio e sperimentazione in molte organizzazioni perché coinvolge l'intero ecosistema aziendale. Le imprese, soprattutto quelle di dimensione modesta e particolarmente attente all'approccio strategico dei social media, stanno avviando processi di implementazione dei Customer Relationship Management. Si riscontra un'esigenza diversa di approccio con i consumatori, si sta sviluppando una nuova modalità di fare business. Il Social CRM dimostra da questa indagine di essere appena agli inizi del proprio percorso evolutivo: probabilmente in futuro non si parlerà più di SCRM, perché sarà considerato "normale" che un CRM utilizzi anche i social media nei processi di gestione clienti e delle loro relazioni.

4.11 Conclusioni

Mai prima a ora le aziende hanno avuto la possibilità di stabilire una relazione così diretta con i consumatori. I Social Media sono lo strumento moderno che consentono ciò e offrono importanti vantaggi di carattere finanziario per le imprese. I benefici coinvolgono tutto il ciclo di vita del cliente: dal momento dell'acquisizione alla fidelizzazione con economie di costo nella generazione di valore per il brand e la gestione dei clienti. Inoltre il Social CRM può fornire elementi di conoscenza dei consumatori fondati sul loro comportamento, atteggiamenti, umori... Tale patrimonio cognitivo dei consumatori può consentire alle aziende di effettuare una reale innovazione organizzativa di tipo customer-centric.

L'impiego di una strategia Social CRM non può prescindere dal riuscire ad affrontare e superare problematiche come la preparazione e la predisposizione dell'organizzazione all'adozione della nuova applicazione del sistema e la gestione efficace dell'enorme flusso di dati in entrata nel CRM tradizionale. Le possibilità di successo di una tale strategia sono relativamente basse, poiché richiedono un alto grado di professionalità, tuttavia il SCRM è lo strumento che più si rispecchia nella filosofia del marketing relazionale.

Ciò che è emerso in tale capitolo è che il Social CRM è “quella filosofia e strategia di business che è destinata a coinvolgere i clienti in conversazioni e attività collaborative”⁸⁴. Il Social CRM si rispecchia con l'anima innovativa delle Enterprise 2.0, le nuove organizzazioni rivolte alla “collaborazione aperta” e di tipo social-centered. Questa strategia di business coinvolge tutti gli stakeholder attraverso la creazione di conversazioni e la gestione dei contenuti.

Il SCRM si rivolge quindi alle relazioni tra le persone e richiede una attenzione social e rivolta al cliente con non mai prima ad ora.

84 Cit. A. Prunesti (2010), *Enterprise 2.0 – Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, Franco Angeli Editore, Milano, p.185

Capitolo 5: Metodologia della ricerca

5.1 Premessa metodologica

Nel presente capitolo si vuole introdurre la metodologia della ricerca impiegata e come quest'ultima è stata strutturata. In un primo paragrafo verrà presentata l'indagine definendo gli obiettivi, le motivazioni, e successivamente le scelte inerenti al campionamento e il metodo di rilevazione, analizzando nello specifico la mail di presentazione dell'indagine e la struttura del questionario.

5.1.1 Presentazione dell'indagine

La ricerca è stata svolta a puro carattere didattico senza alcuna finalità di tipo commerciale.

L'oggetto dell'indagine riguarda il grado di sviluppo del Social CRM nelle imprese italiane orientandosi esclusivamente sul settore dell'arredamento. Obiettivo è stato quello di comprendere la diffusione del SCRM attraverso la somministrazione di un questionario, con l'ausilio di una web survey⁸⁵. Due sono le motivazioni per le quali si è scelto di condurre un'analisi sul settore arredo: la prima è quella ribadita nell'introduzione di questa tesi e la seconda è legata all'importanza che ricopre questo settore nell'economia italiana e al suo contributo al valore del Made in Italy percepito nel mondo. Ci sarebbe inoltre una terza motivazione, di minor importanza, ovvero quella di capire in questo particolare momento economico con quali strumenti agiscono le aziende per relazionarsi con il mercato.

Si sottolinea un limite dell'indagine: nel campionamento sono presenti aziende che operano su mercati esclusivamente B2B o B2C⁸⁶, o su entrambi, e quindi a nostro giudizio bisogna tenerlo in considerazione nell'analisi dei risultati, di cui si approfondirà in seguito.

85 Si tratta di una metodologia tra le più utilizzate e consiste nell'utilizzo di tecnologie che sfruttano il linguaggio HTML per la realizzazione di vere e proprie pagine web per la somministrazione di questionari.

86 "B2B" e "B2C" sono due locuzioni alle quali corrispondono rispettivamente le diciture "Business-to-Business" e "Business-to-Consumer" impiegate per descrivere la tipologia di transazione commerciale.

5.1.2 Il campionamento

I destinatari obiettivi di questa indagine sono stati le aziende appartenenti al settore arredo del manifatturiero italiano. Data la difficoltà nel recuperare tutti i nomi delle imprese appartenenti a questo segmento, si è scelto di realizzare un campionamento della popolazione e a quest'ultimo somministrare il questionario. Fattore determinante nella decisione di procedere ad un campionamento sono stati la tempistica piuttosto lunga e complessa nel recuperare tutte le modalità di contatto dei membri della popolazione ed i loro nomi.

Proprio in funzione del tempo e della volontà di ottenere il prima possibile delle risposte si è optato per la realizzazione di un campione non probabilistico, nel quale ogni unità è un membro di un'associazione di categoria del settore arredo di Confindustria⁸⁷, che per motivi di privacy non ci consente di citare il nome. Il campione di tipo non probabilistico è stato realizzato ricavando i nominativi e gli estremi per essere contattati (nel qual caso, si è posta attenzione a ricavare gli indirizzi mail per ciascuna impresa) direttamente dal sito web dell'associazione. La raccolta manuale di ogni singolo contatto ha permesso di non avere duplicazioni e di verificare l'idoneità di ciascun elemento. Per controllare ulteriormente la non estraneità degli elementi al campione si è proceduto in fase di progettazione dell'indagine alla realizzazione di una domanda di controllo nella quale si chiedeva in quale settore operava commercialmente il rispondente.

Inoltre il campione contava circa 2200 aziende tutte appartenenti al settore arredo, di diversa grandezza e di diversa tipologia: da quelle prettamente specializzate alla singola funzione della produzione, a quelle che gestiscono tutti i processi all'interno della propria struttura.

Si è proceduto così alla formazione di un campione, nello specifico di una mailing list, alla quale è stato inviato via mail il questionario ovvero lo strumento della nostra indagine.

87 Confindustria è "la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia". Cit. *Confindustria*, <http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/0/7000BD3BC481EF43C1256F26005052D2?OpenDocument&MenuID=090574CF8B86FACEC1256EFB0032DA12>

5.2 Il metodo di rilevazione

5.2.1 L'e-mail di presentazione

Per contattare i membri della popolazione si è scelto di utilizzare lo strumento di comunicazione e-mail. Ogni membro ha così ricevuto una mail di presentazione dell'indagine, inviata in data 17 luglio 2012, nella quale è stato presentato l'obiettivo e chi la stesse conducendo. La scelta di questo strumento non è casuale e si fonda su due motivazioni: la prima per un fattore economico per contattare tutti i membri del campione sia in termini temporali che economici, e la seconda per praticità di utilizzo; poiché la nostra indagine si sviluppava attraverso la somministrazione di una web survey, si rendeva necessario disporre del collegamento per accedervi, e per promuovere lo strumento in questione era il più idoneo e il più immediato per il destinatario.

La mail è stata indirizzata al reparto marketing di ogni azienda e ciò veniva chiaramente specificato nell'oggetto del messaggio, nel quale però si è ritenuto importante anche anticipare il tema, il settore disciplinare e l'obiettivo della ricerca. L'oggetto recitava il seguente claim: "Att.ne ufficio Marketing - Indagine: Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale".

Ciò a nostro avviso era di fondamentale importanza affinché la mail arrivasse al destinatario con le competenze più idonee per procedere a rispondere, in un successivo momento.

Nel corpo della mail si è proceduto inizialmente a presentare il soggetto conduttore dell'indagine (Luca Perin studente dell'Università Ca' Foscari) e che cosa si stesse cercando di conseguire (ossia la Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione). Nella seconda parte invece l'attenzione è stata posta sull'obiettivo e su ciò che si stava cercando di realizzare: quindi si specificava che si voleva condurre una breve ricerca di mercato a puro scopo didattico e senza finalità di tipo commerciale.

Si è voluto fornire inoltre maggiori dettagli riguardo il numero delle diciotto domande e del tempo massimo richiesto per la compilazione (cinque minuti). A nostro avviso la specificazione della durata temporale era fondamentale poiché spesso le persone ed i manager o chi ne fa le veci, non dedicano attenzione a queste tipologie d'indagini poiché sommersi e occupati dalla quotidianità, dalla loro frenesia e dalle

scadenze. Vista la durata richiesta così breve si è ritenuto opportuno specificarlo con chiarezza.

Ci è sembrato inoltre appropriato precisare anche un altro dettaglio: nel questionario non venivano richiesti alcuni dati di carattere aziendale e la compilazione era in forma anonima.

La “lettera di presentazione” concludeva indicando il link al quale era possibile accedere direttamente alla web survey attraverso un click e la durata, indicando la data di scadenza dell’indagine indicata al 30 settembre dell’anno 2012.

Concludendo con i ringraziamenti di rito si è proceduto all’invio dell’e-mail attraverso un software di gestione per la creazione e l’invio di newsletter, nel dettaglio Newsgroup con il quale si era proceduto anche alla creazione di un database di tutti i contatti e-mail delle aziende del campione, una così detta mailing list. In allegato alla mail inoltre sono stati spediti due file in formato .pdf per dimostrare l’autenticità della ricerca e fornire garanzia ai destinatari: il primo, un certificato d’iscrizione all’Università Ca’ Foscari del sottoscritto ed esami conseguiti, e il secondo, un modello di informativa della privacy. In quest’ultimo documento ci si è preoccupati principalmente di specificare il soggetto titolare e responsabile della privacy, in quali modalità e a che fini potevano essere utilizzati i dati, i diritti dei rispondenti e un rimando al D. lgs. n. 196 del 30 giugno 2003 (“Codice in materia di protezione dei dati personali”).

Si rimanda agli allegati per una visione nel dettaglio della mail di presentazione e dei file in questione.

5.2.2 La struttura del questionario

Il questionario, strumento per condurre l’indagine di mercato in esame, è stato prima progettato e poi reso accessibile on-line, realizzando una web survey. Una web based survey è uno dei metodi più utilizzati sul web per la somministrazione di sondaggi attraverso la realizzazione di pagine web in linguaggio HTML. La scelta di un questionario on-line e di porre domande semplici, chiare e dirette, è legata al vantaggio economico, sia in termini di tempo per la compilazione che per la realizzazione, sia perché è possibile attraverso uno script procedere alla realizzazione immediata di un database di risposte potendo analizzare riga per riga di ogni rispondente.

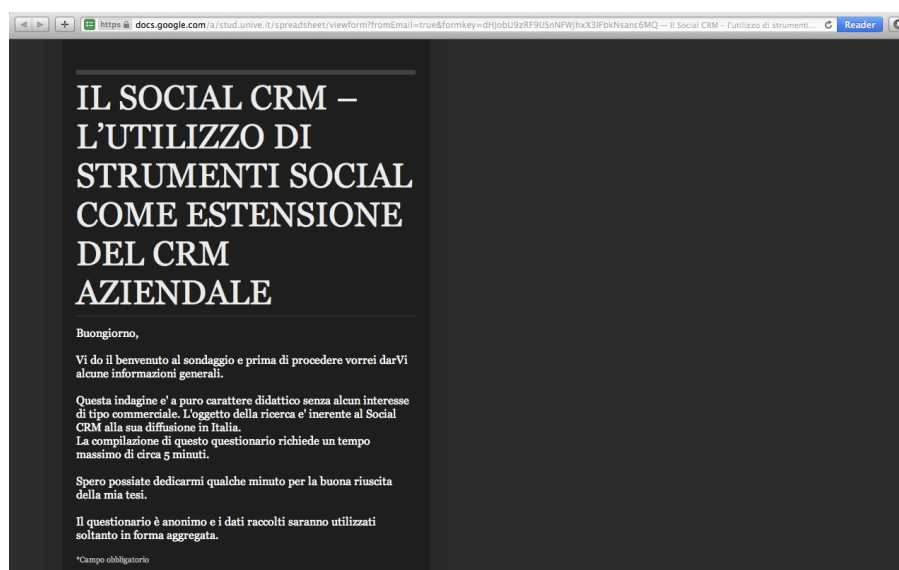
Per la realizzazione del sondaggio si è preferito la scelta della piattaforma Google e più precisamente del suo strumento “Modulo” all’interno del servizio Google Drive⁸⁸. Con tale applicazione è possibile costruire e somministrare sondaggi, quiz o “raccolgere informazioni in modo semplice ed efficiente”.⁸⁹ Ad ogni modulo di Google è collegato un foglio di lavoro nel quale vengono archiviate automaticamente e cronologicamente tutte le risposte. In considerazione del livello piuttosto semplice della nostra analisi, la scelta è ricaduta su questo strumento completamente gratuito che ci è sembrato il più adatto.

Si procede ora ad analizzare di seguito la struttura del questionario. Accedendo al link inviato via mail di presentazione, al rispondente appariva una pagina web di benvenuto. In alto alla pagina, scritto con una dimensione carattere piuttosto evidente era indicato il titolo dell’indagine, mentre con un font inferiore seguiva il testo del messaggio. Quest’ultimo è stato strutturato per accogliere il potenziale rispondente e dargli alcune informazioni già comunicate per mezzo della mail, quali lo scopo e l’obiettivo della ricerca, il tempo richiesto per la compilazione e l’assoluta forma anonima. Si precisa inoltre che il rispondente disponeva della possibilità di abbandonare l’indagine in qualsiasi momento semplicemente terminando l’attività con il proprio browser web.

88 Google drive è un servizio gratuito che consente di archiviare file (documenti, foto, video) e utilizzare gli strumenti offerti da Google Docs.

89 Cfr. *Google*, <http://support.google.com/drive/bin/answer.py?hl=it&answer=87809>

Fig.5.1: Messaggio di benvenuto



Fonte: Mie Elaborazioni

Il questionario è stato strutturato in diciotto (18) domande complessive di tipologia differente:

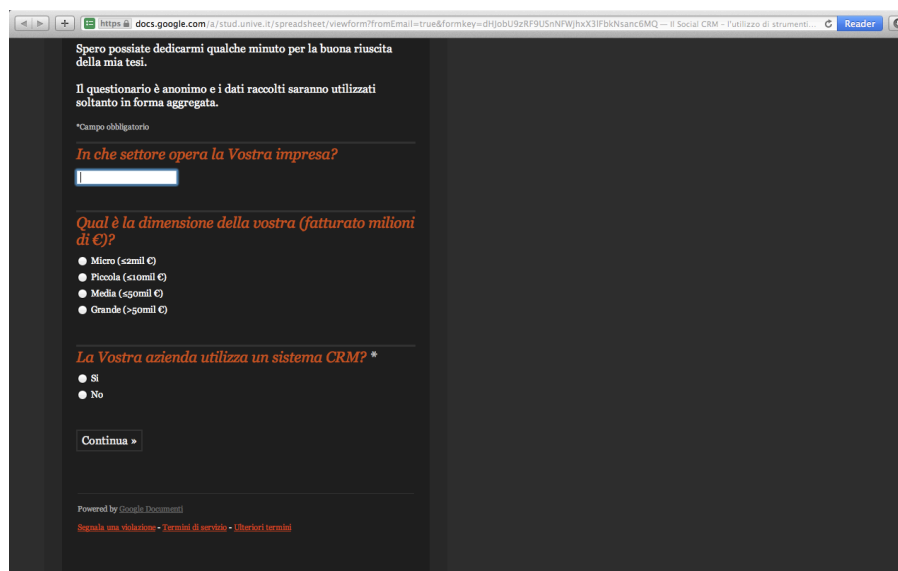
- domande a risposta singola;
- domande a risposta multipla;
- domande a risposta obbligata;
- domande a risposta libera.

Nella prima pagina della survey, l'interlocutore oltre a venir accolto dal messaggio di benvenuto appena presentato s'imbatteva subito in tre domande. Alla prima è stata associata una funzione di controllo per verificare che il rispondente non fosse un outlier e avesse un profilo coerente con le caratteristiche del nostro campione: attraverso un form veniva richiesto di digitare il settore nel quale opera l'impresa in esame. A nostro avviso non era così scontato che solo coloro che avessero ricevuto il link via mail del questionario potessero aver accesso alla web survey in quanto quest'ultimo era libero.

Nel secondo quesito si richiedeva di indicare la dimensione dell'impresa (micro, piccola, media o grande) in funzione del fatturato; scopo era quello di ottenere un'informazione di tipo demografico che avrebbe permesso in un successivo momento di analisi delle risposte un confronto sulle analogie tra la composizione del set dei rispondenti con la composizione dello scenario imprenditoriale italiano. Infine si

è voluto porre una domanda con la risposta obbligata legata al tema dell'indagine e con funzionalità filtro: si richiedeva se l'azienda adottasse o no un sistema CRM.

Fig.5.2: Domande 1), 2), 3)



Spero possiate dedicarmi qualche minuto per la buona riuscita della mia tesi.

Il questionario è anonimo e i dati raccolti saranno utilizzati soltanto in forma aggregata.

*Campo obbligatorio

In che settore opera la Vostra impresa?

Qual è la dimensione della vostra (fatturato milioni di €)?

- Micro (<2mil €)
- Piccola (<10mil €)
- Media (<50mil €)
- Grande (>50mil €)

*La Vostra azienda utilizza un sistema CRM? **

- Sì
- No

[Continua »](#)

Powered by [Google Documents](#)

[Segnala una violazione](#) • [Termini di servizio](#) • [Ulteriori termini](#)

Fonte: Mie Elaborazioni

In caso di risposta negativa, il tempo richiesto per la compilazione si riduceva drasticamente e compariva un quesito con il quale si voleva comprendere se l'impresa avesse considerato l'ipotesi di adottare un sistema CRM nella propria organizzazione.

Fig.5.3: L'azienda ha mai pensato di adottare un CRM?

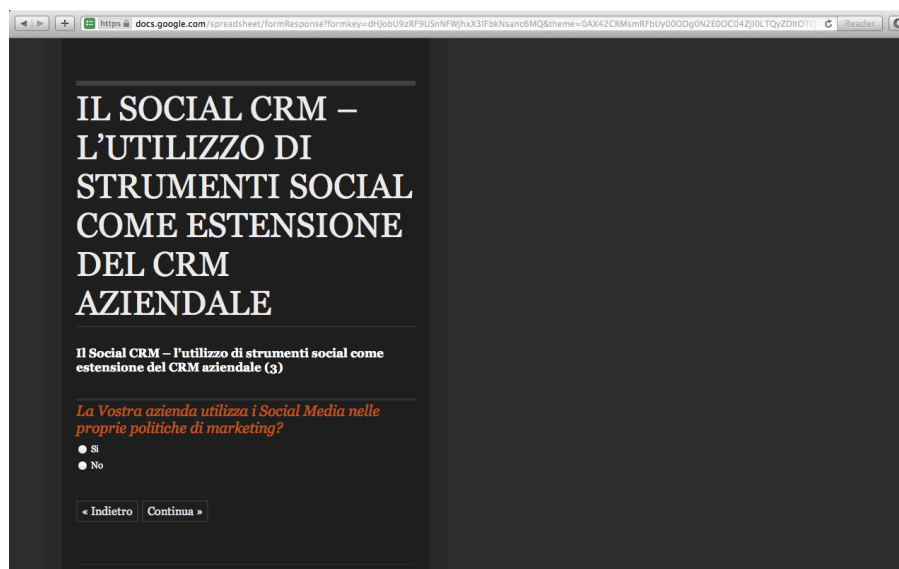
The image shows a Google Forms interface with a dark theme. The title of the form is "IL SOCIAL CRM – L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOCIAL COME ESTENSIONE DEL CRM AZIENDALE". Below the title, there is a sub-header: "Il Social CRM – l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (2)". A question is displayed: "L'Azienda ha mai pensato di adottare un CRM? *". Below the question are two radio button options: "Sì" and "No". At the bottom of the form, there are two buttons: "Indietro" and "Continua". The browser's address bar shows a Google Docs link.

Fonte: Mie Elaborazioni

Quest'ultima domanda era obbligatoria e la risposta data non condizionava la domanda successiva che era inerente all'utilizzo dei social media nelle proprie politiche di marketing. Scopo di questi due quesiti era di comprendere quanto l'azienda nonostante non adottasse un sistema CRM, conoscesse e avesse almeno una volta considerato la possibilità d'impiego, e se impiegasse i social media nelle proprie attività di marketing operative quotidiane, considerandolo quindi uno strumento di valore nelle loro strategie.

Qualora l'azienda rispondente avesse un sistema CRM nella propria organizzazione, ci interessava conoscere se altresì adottasse un Social CRM, tema principale della nostra indagine, domanda obbligatoria e filtro dalla quale dipendeva tutta una serie di quesiti, illustrati nella figura di seguito e che analizziamo ora brevemente nello specifico.

Fig.5.4: La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?



IL SOCIAL CRM –
L'UTILIZZO DI
STRUMENTI SOCIAL
COME ESTENSIONE
DEL CRM
AZIENDALE

Il Social CRM – l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (3)

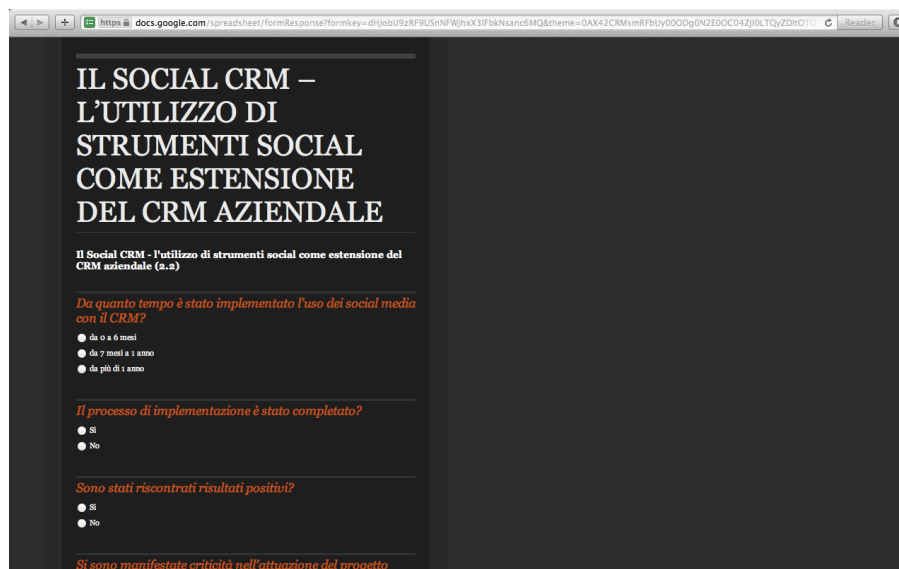
La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?

- Sì
- No

< Indietro Continua >

Fonte: Mie Elaborazioni

Fig.5.5: Domande utilizzo Social CRM



IL SOCIAL CRM –
L'UTILIZZO DI
STRUMENTI SOCIAL
COME ESTENSIONE
DEL CRM AZIENDALE

Il Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (3.2)

Da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM?

- da 0 a 6 mesi
- da 7 mesi a 1 anno
- da più di 1 anno

Il processo di implementazione è stato completato?

- Sì
- No

Sono stati riscontrati risultati positivi?

- Sì
- No

Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto

The image displays two screenshots of a Google Forms survey. The top screenshot shows the following questions and options:

- SI
- No
- Sono stati riscontrati risultati positivi?*
- SI
- No
- Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM?*
- SI
- No
- Se avete risposto SI, quali sono i problemi riscontrati nell'attuazione del progetto?*
- Costi
- Tempi
- Disponibilità manodopera
- Integrazione con CRM esistente
- Altro:
- E' soddisfatta l'azienda di aver adottato tale strategia?*
- SI
- No
- Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?*
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Google+
- YouTube

The bottom screenshot shows the following questions and options:

- Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?*
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Google+
- YouTube
- Pinterest
- Instagram
- Myspace
- Flickr
- Yahoo Answer
- Wordpress
- Blogger
- Altro:
- Esiste un team aziendale che si occupa della gestione dei Social Media?*
- SI
- No
- Quali sono le motivazioni che hanno portato l'azienda ad adottare il Social CRM?*
-

At the bottom of the second screenshot, there are navigation buttons: < Indietro and Continua >

Fonte: Mie Elaborazioni

I primi due quesiti erano legati allo stato d'implementazione dell'uso dei social media con il CRM e se ciò fosse già stato completato. Si specifica immediatamente che, in questa sezione, il rispondente non si sarebbe mai trovato in una situazione per cui costretto a dover necessariamente un feedback a ogni questione.

I punti chiave sui quali si è voluto investigare si possono riassumere di seguito:

- l'esistenza di risultati positivi in seguito all'adozione del SCRM;
- le criticità riscontrate nell'attuazione del progetto e quali problemi nello specifico (in questo caso sono state suggerite alcune possibili problematiche e si scelto di inserire un form per mezzo del quale l'impresa potesse aggiungerne di altri);

- la soddisfazione della scelta intrapresa dall'azienda;
- i social media utilizzati (in questo quesito il rispondente poteva selezionare nessuna, una, o più voci tra quelle suggerite. Le proposte in oggetto sono state scelte in funzione del numero d'iscritti e utilizzatori quotidiani);
- le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad adottare questa strategia.

Come si può comprendere si sono voluti presentare quesiti chiari e semplici, affinché non si presentassero casi di mal comprensione e in quanto la nostra intenzione era di riuscire a scoprire il livello di diffusione del Social CRM e brevemente nel dettaglio, alcune tipologie di scelte strategiche direttamente collegate con lo strumento.

Veniva proposta infine un'ultima domanda nella quale si richieda disponibilità per una breve intervista telefonica.

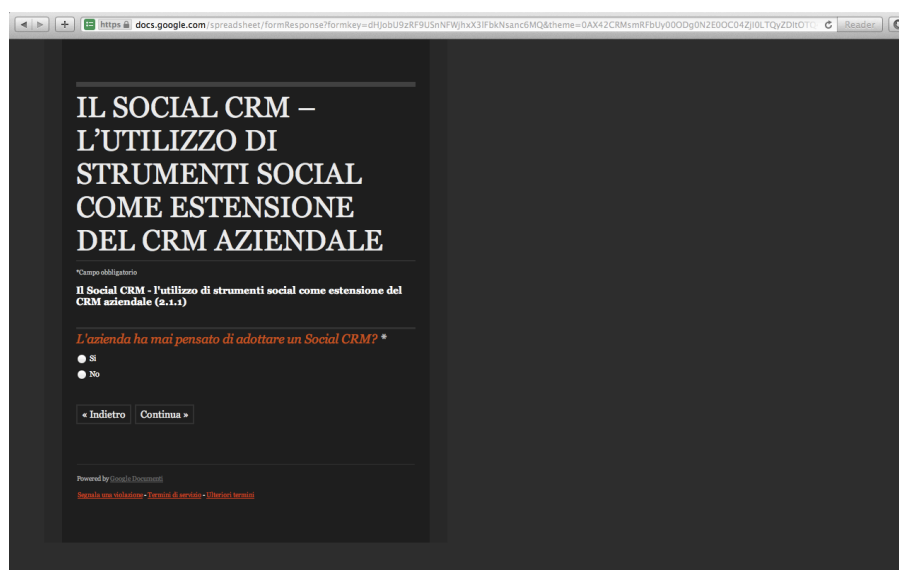
Nel qual caso però il rispondente avesse dato risposta negativa al quesito inerente l'utilizzo del Social CRM da parte dell'impresa, veniva richiesto, come nel caso della risposta 3), se vi fosse mai stata l'intenzione di adottare questo nuovo strumento e se fossero impiegati i social media nelle proprie politiche di marketing.

Fig.5.6: Sarebbe disposto ad un eventuale contatto telefonico per una breve intervista?

The image shows a Google Forms interface on a dark background. At the top, the title reads "IL SOCIAL CRM – L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOCIAL COME ESTENSIONE DEL CRM AZIENDALE". Below the title, the subtitle is "Il Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (a.3)". The main question is "Sarebbe disponibile ad un eventuale contatto telefonico per una breve intervista?". There are two radio button options: "Sì" (which is selected) and "No". At the bottom of the question area, there are two buttons: "Indietro" and "Continua".

Fonte: Mie Elaborazioni

Fig.5.7: L'azienda ha mai pensato di adottare un Social CRM?



The image shows a screenshot of a Google Forms questionnaire. The title is "IL SOCIAL CRM – L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOCIAL COME ESTENSIONE DEL CRM AZIENDALE". Below the title, there is a sub-header "Il Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (a.1.1.)". The main question is "L'azienda ha mai pensato di adottare un Social CRM? *". There are two radio button options: "Sì" and "No". At the bottom of the form, there are navigation buttons: "« Indietro" and "Continua »". The form is powered by Google Docs and includes a footer with "Seleziona una rubrica" and "Termini & servizi" links.

Fonte: Mie Elaborati

A seconda delle diverse risposte alle domande filtro proposte nell'indagine e qualora il rispondente non avesse abbandonato la compilazione del questionario in modo prematuro, veniva proposto un messaggio di ringraziamento e si richiedeva, attraverso la compilazione di un form, di indicare un indirizzo mail. Funzione di quest'ultimo quesito era prettamente di tipo organizzativo e di controllo nell'analisi dei dati per evitare che si presentassero casi di doppie o più risposte da parte della stessa impresa del campione. Nel messaggio di ringraziamento sono stati lasciati un indirizzo mail come recapito qualora vi fosse interesse di conoscere in un successivo momento i risultati in esame.

Fig.5.8: Potrebbe gentilmente indicare un proprio indirizzo e-mail?

The image shows a Google Forms interface on a dark background. At the top, the title reads "IL SOCIAL CRM - L'UTILIZZO DI STRUMENTI SOCIAL COME ESTENSIONE DEL CRM AZIENDALE". Below the title, the subtitle is "Il Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale (4)". The main question is "Potrebbe gentilmente indicare un proprio indirizzo e-mail?" with a sub-note: "L'indirizzo verrà utilizzato solo per evitare doppie risposte all'indagine." There is a text input field for the email address. Below this, a "Grazie" section says: "Vi ringrazio per la Vostra disponibilità e per aver compilato il questionario. Il Vostro contributo sarà essenziale nello sviluppo della mia tesi. Qualora volesse essere a conoscenza dei risultati puoi contattarmi alla seguente e-mail: 84327@stud.univr.it, procederò volentieri alla loro trasmissione." At the bottom, there are "Indietro" and "Invia" buttons. The footer includes "Powered by Google Forms" and "Invia con successo" with a small icon.

Fonte: Mie Elaborazioni

Capitolo 6: La ricerca

Nel presente capitolo si procede ad illustrare i risultati dell'indagine condotta per verificare lo stato di sviluppo del Social CRM nel settore arredo. Premettendo che il tasso di risposta dell'indagine è stato piuttosto basso, circa il 7% del campione e a seguito di ciò non si possono considerare piuttosto attendibili i risultati, si è deciso di condurre alcune interviste con aziende rispondenti appartenenti al campione e altre che operano come fornitori e/o consulenti di sistemi di Customer Relationship Management. Le interviste ci sono servite per comprendere maggiormente alcuni scenari ed andamenti che si sono riscontrati, pertanto ci è sembrato opportuno, a fronte di alcune domande, presentare dei piccoli focus più specifici in riferimento alle aziende intervistate. Quest'ultime sono le seguenti:

- Poliform S.p.A.;
- Pratic S.p.A.;
- Telnext S.r.l.;
- Pivotal S.r.l.;
- Sap S.p.A.

Le prime due aziende sono state contattate per mezzo di un recapito rilasciatoci dalle stesse, mentre per quanto concerne le altre ci siamo orientati attraverso social media più professionali, quali LinkedIn, e visite a fiere specifiche di settore, quali Smau Milano 2012.

Fortunatamente nella nostra indagine non si sono verificati casi di outlier del campione, ed ogni rispondente ha confermato di operare nel settore arredo; qualcuno ha perfino specificato con maggior dettaglio a che livello della catena di fornitura opera.

6.1 Qual è la dimensione della vostra impresa?

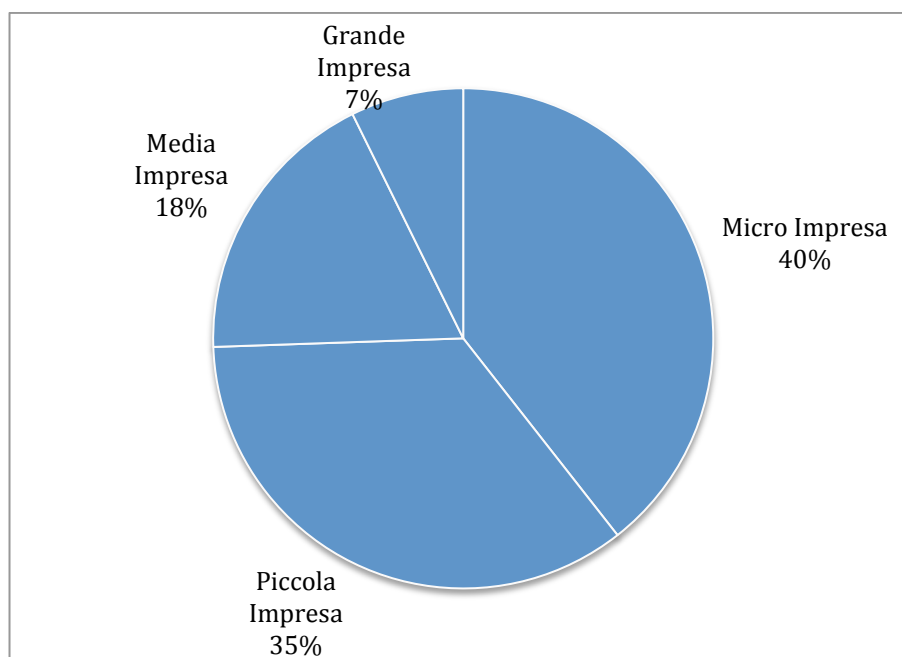
La prima domanda dell'indagine aveva lo scopo di verificare le caratteristiche delle dimensioni delle aziende. Ogni intervistato, poteva selezionare una delle risposte proposte:

- micro-impresa (≤ 2 milioni di fatturato);

- piccola-impresa (≤ 10 milioni di fatturato);
- media-impresa (≤ 50 milioni di fatturato);
- grande-impresa (> 50 milioni di fatturato).

Dall'analisi dei dati emerge che il 75% dei rispondenti appartiene all'insieme della micro e piccola impresa, il 18% ad una dimensione considerata media e solo il 7% alla grande. Nel nostro caso si è scelto di utilizzare come elemento determinante per categorizzare le imprese il volume di fatturato. A posteriori possiamo affermare che non è stata la scelta migliore in quanto ciò che si riscontra dai dati raccolti è un piccolo scostamento da quella che è la reale struttura imprenditoriale in Italia.

Fig.6.1: Qual è la dimensione della Vostra impresa?



Fonte: Mie Elaborazioni

L'Istat (Istituto Nazionale di Statistica) ha pubblicato a fine ottobre 2012 un report dal titolo "Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi", con riferimento anno 2010, nella quale viene illustrata la struttura delle aziende italiane. Premettendo che la loro analisi ha utilizzato il numero di addetti anziché la variabile fatturato come nel nostro caso, ciò che viene evidenziato è che la micro-impresa rappresenta circa il 95%⁹⁰ delle aziende totali. Tale dato è molto significati-

⁹⁰ Vedi allegato n.10

vo e si riscontra una certa anomalia con i nostri risultati. Qualora probabilmente la nostra indagine si fosse svolta utilizzando la variabile “numero dipendenti” allora è possibile che la formazione dell’insieme dei rispondenti avesse una struttura più simile a quella individuata dall’Istat nelle sue ricerche, considerando appunto l’enorme numero di micro-piccole imprese presenti sul territorio nazionale. Analizzando i nostri risultati si può constatare che ben il 93% dei rispondenti appartiene alla piccola-media impresa e che la sola micro-piccola impresa rappresentano invece il 75%.

6.2 Come le aziende si pongono nei confronti del CRM

La domanda 3), con funzione filtro, ci ha permesso di comprendere la percentuale di aziende che utilizzano un sistema CRM all’interno della propria organizzazione, tale valore corrisponde circa al 36% dei rispondenti. (Domanda 3/4)

Fig.6.2: La Vostra azienda utilizza un sistema CRM?

La Vostra azienda utilizza un sistema CRM?							
	No Tot.	Si				Si Tot.	Tot.
		Grande (>50mil €)	Media (≤50mil €)	Micro (≤2mil €)	Piccola (≤10mil €)		
%	64,23%	5,11%	8,76%	9,49%	12,41%	35,77%	100,00 %

Fonte: Mie Elaborazioni

Nella figura 6.2 sono riportati in valori percentuali il numero di aziende del campione che utilizzano una strategia CRM all’interno della propria organizzazione. Da ciò, emerge che una minoranza dei rispondenti adotta questo strumento contro un 65% che ha dato affermazione negativa e, a seguito di questo, già la prima domanda filtro ci ha obbligato a scartare un numero piuttosto cospicuo d’imprese.

Di seguito riportiamo una parte di una mail di risposta al nostro invito di partecipazione all’indagine: “ [...] ci scusiamo della nostra ignoranza ma non sapendo cos’è il CRM diventa difficile compilare un questionario. Abbiamo fatto ricerche varie anche su Wikipedia ma non abbiamo avuto delucidazioni in merito esaurienti, in quanto

sotto questa sigla, ci sono diverse definizioni [...]”; ci è sembrato opportuno riportare tra le tante e-mail ricevute una come esempio, in forma anonima per evidenziare come il concetto di CRM non è anche così culturalmente noto. Parlare di Customer Relationship Management può sembrare datato da quando è stato proposto questo concetto, parlare di Social CRM oggi per molte aziende non si può nemmeno considerare un tema attuale piuttosto come qualcosa di futuristico. Una cultura imprenditoriale basata sulla piccola impresa con un probabile basso livello di conoscenze manageriali può essere un motivo per il quale si è riscontrato con le nostre indagini una percentuale così bassa d’imprese che oggi giorno adottano una strategia di CRM.

Fig.6.3: L’azienda ha mai pensato di adottare un CRM?

L’Azienda ha mai pensato di adottare un CRM?			
	No		No Totale
	No	Si	
%	69,32%	30,68%	100,00%

Fonte: Mie Elaborazioni

Tra le aziende che non adottano un sistema CRM, si sono registrate le seguenti percentuali di coloro che hanno risposto positivamente e negativamente in figura 6.3, di cui nello specifico un 31% e 69% circa rispettivamente, il quesito verificava se l’azienda avesse mai pensato di adottare un CRM.

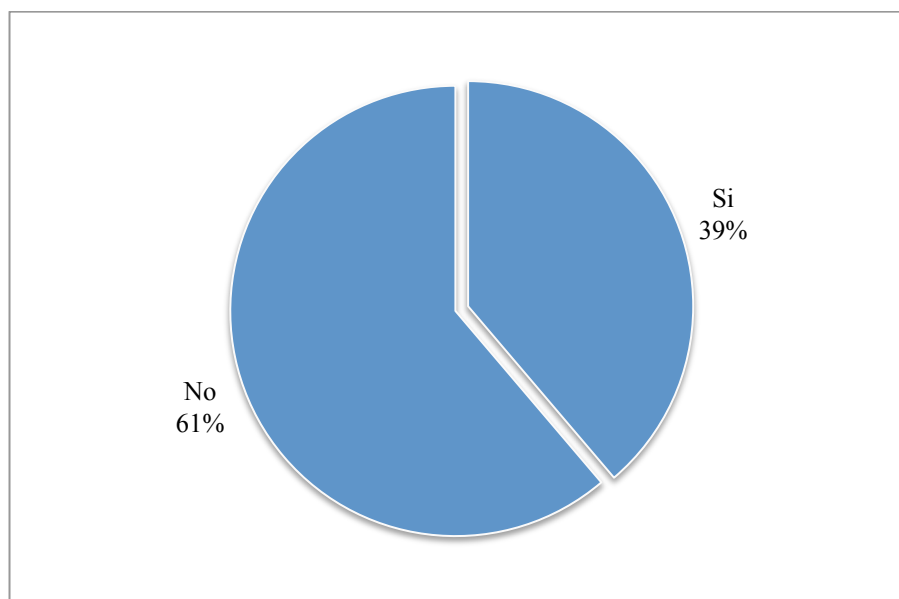
Infine se analizziamo la percentuale d’imprese che hanno affermato di adottare un sistema CRM risulta che un 5% circa è di dimensione “Grande”, un 18% circa alla “Piccola/Media”, mentre un restante 12% alla micro.

6.3 Le imprese e il Social CRM

La domanda chiave della nostra indagine voleva evidenziare quante aziende del campione abbiano adottato un sistema di tipo Social CRM. Tra queste emerge che circa il 40% di chi già utilizza un Customer Relationship Management, ha scelto di utilizzare anche gli strumenti social per estendere il proprio CRM aziendale; cioè il

14% d'impresе adotta un SCRM tra tutti i rispondenti. A nostro avviso, considerando il numero piuttosto ristretto d'impresе si potrebbero categorizzare come pioniere, perché rappresentano le prime ad aver adottato una scelta così innovativa.

Fig.6.4: L'azienda utilizza anche un sistema Social CRM?



Fonte: Mie Elaborazioni

Spesso si presume che le aziende di dimensioni maggiori sono anche quelle più predisposte all'innovare con una maggior frequenza ed ad assumersi nuovi rischi in funzione di budget di spesa maggiori e know-how qualitativamente migliori poiché di più facile reclutamento, quindi rivolte a continui miglioramenti in termini di organizzazione e di rapporto azienda-consumer; di fronte a questo dato (vedi fig. 6.4) abbiamo ipotizzato che la composizione di quel numero di rispondenti fosse caratterizzata da imprese di dimensioni perlopiù medio-grandi. Procedendo ad un'analisi più nello specifico si è riscontrato che nella composizione di coloro che adottano una strategia SCRM, non vi è quella maggioranza d'impresе dalle dimensioni grandi, ma si tratta di un insieme che rispecchia complessivamente le percentuali del nostro gruppo di rispondenti all'indagine.

Nei capitoli precedenti si è proceduto ad affermare e spiegare come il Social CRM rappresenta un'estensione del CRM aziendale, caratterizzato dall'utilizzo di strumenti e piattaforme del Web 2.0, come i social media. Ci è sembrato opportuno verificare

tra le imprese che già adottano all'interno della propria organizzazione un Customer Relationship Management, quali si avvalgono nelle proprie strategie di comunicazione anche dei social media.

Fig.6.5: % di aziende che utilizzano i Social Media nelle proprie politiche di marketing e che non utilizzano un sistema CRM

La Vostra azienda utilizza un sistema CRM?				
La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?				
	No			No Tot.
	No	Si	(vuote)	
%	42,34%	20,44%	1,46%	64,23%

Fonte: Mie Elaborazioni

Il primo dato interessante emerge tra quelle imprese che affermano di non utilizzare un sistema CRM: la maggioranza di quest'ultime non si avvale nemmeno dei Social Media; si presume quindi che questa tipologia d'impresa non adotti una vision strategica al mercato e non si può affermare che siano innovative, quanto piuttosto delle imprese follower o ritardatarie.

Fig.6.6: % di aziende che utilizzano i Social Media nelle proprie politiche di marketing e che non utilizzano un sistema SCRM

L'azienda utilizza anche un sistema Social CRM?			
La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?			
	No		No Tot.
	No	Si	
%	34,69%	26,53%	61,22%

Fonte: Mie Elaborazioni

Infine vogliamo riportare un dato interessante per comprendere che circa il 27% delle imprese che non adottano anche un sistema SCRM, utilizzano abitualmente nelle proprie politiche di marketing i social media ed i relativi tool del Web 2.0. Dato interessante a nostro avviso giacché potenzialmente in un futuro piuttosto vicino, queste organizzazioni potrebbe essere prossime ad estendere il proprio CRM aziendale.

Analizzando i dati appena illustrati, viene da chiedersi come mai il settore dell'arredo si sia avvicinato al mondo social e del Web 2.0, per comprendere maggiormente ciò si è voluto approfondire il tema con due importanti aziende del settore quali Pratic⁹¹ e Poliform⁹². Di seguito vogliamo riportare quanto trasmesso dall'azienda friulana, dalla quale a nostro avviso emerge una vision interessante sul perché il mondo dell'arredo si sia avvicinato al complesso mondo dei social media: "Ritengo sia una necessità che si sviluppi in qualsiasi settore che punti a diffondere la notorietà e a posizionare il proprio marchio e i propri prodotti. Il business si svolge sempre più su internet, che pervade la maggior parte delle attività del mercato attuale

91 "**Pratic F.lli Orioli S.p.A.** è azienda leader nel mercato italiano (con un mercato in espansione anche all'estero) nella produzione di tende da sole e pergole da esterno. Con oltre cinquanta di esperienza nel settore, l'offerta Pratic si distingue per caratteristiche intrinseche al prodotto quali la qualità, la funzionalità, l'innovazione nonché per il servizio offerto ai punti vendita (distribuzione, assistenza tecnica) e i valori rappresentati (una nuova cultura del vivere all'aria aperta, l'ampliamento degli spazi con strutture per l'open air di design)." I fratelli Orioli attraverso il sito web della società così riassumono che cos'è Pratic: "[...] è un'azienda di riferimento che si distingue per l'innovazione, la qualità, e comfort dei suoi prodotti. Pratic dalla progettazione al prodotto finito offre con una gamma completa soluzioni per ripararsi dal sole, dal vento e dalla pioggia, adattandosi a ogni contesto architettonico rendendo ancora più preziosi gli spazi esterni, con un design italiano. Una vera e propria storia che ancora oggi, dopo mezzo secolo, porta la firma della famiglia Orioli. La bellezza, la qualità e l'efficienza sono sempre state per noi un punto di forza. Il guardare all'architettura ci ha arricchiti di nuovi elementi che ci permettono di vivere le nostre giornate lavorative in un ambiente unico di un'opera che esprime l'eccellenza come principio." (cit. *Pratic*, <http://www.pratic.it/azienda/azienda.php>)

92 "**Poliform S.p.A.** nasce nel 1970 e da 42 anni opera nel settore del legnoarredo. Ciò che contraddistingue ed è sempre stato un punto di forza dell'azienda, oltre alla qualità del prodotto e alla capacità di innovare e precedere le esigenze del mercato, è stata la comunicazione." Si tratta di una realtà familiare che ha saputo mantenere tale vocazione nonostante la sua forte propensione all'internazionalità. Strettamente legata al proprio territorio, ovvero quello della Brianza, ha saputo conservare i propri valori nel tempo. "Nel corso degli anni, la gamma delle proposte Poliform mantiene come elemento distintivo lo stretto legame con l'attualità, dimostrando una profonda capacità di cogliere le esigenze e i gusti di un pubblico eterogeneo ed internazionale, e di anticipare e interpretare le tendenze dell'abitare. La collezione Poliform comprende sistemi e complementi d'arredo per ogni zona della casa: librerie, contenitori, armadi e letti. Nel 1996 si aggiunge alla struttura aziendale il marchio Varenna, dedicato esclusivamente alla produzione delle cucine. Il 2006 è l'anno della presentazione della prima collezione di imbottiti dell'azienda. Uno degli elementi fondamentali che hanno consentito la crescita e l'affermazione di Poliform sta nell'apporto creativo dei molti, prestigiosi designer che hanno collaborato e collaborano con l'azienda, architetti di fama internazionale quali Marcel Wanders, Carlo Colombo, Vincent Van Duysen, Paolo Piva, Paola Navone, Studio Kairos, Roberto Barbieri, Roberto Lazzeroni." (cit. *Poliform*, <http://www.poliform.it/>)

quindi non è pensabile non essere presenti. Per quanto riguarda i social, nonostante il nostro scetticismo come veicolazione del nostro prodotto, abbiamo puntato ad essi per favorire il posizionamento su Google che da molto peso a questi strumenti. Devo dire che hanno il vantaggio di essere facilmente e velocemente aggiornabili, con conseguente immediatezza nella trasmissione dei messaggi.” Ciò che emerge da quest’affermazione perfettamente condivisibile è che la necessità di un approccio al mondo social non può riguardare solo il settore arredo ma ciò riguarda tutti i mercati: necessità che dipende dal nuovo mondo di relazionarsi, dalla nuova tipologia di consumatori, dalle nuove tecnologie e innovazioni portate dalla rete sempre in continuo divenire. L’esigenza di saper comunicare in un modo più corretto e moderno è fondamentale, e ciò è confermato anche da Poliform, azienda leader e con una forte vocazione all’innovazione, sia di prodotto sia comunicazione, la quale afferma che “saper comunicare con un linguaggio moderno e al passo con i tempi è fondamentale per la crescita aziendale. (La) comunicazione è in evoluzione: i metodi comunicativi sono cambiati, perché sono cambiate le nostre abitudini di vita e di socializzazione.” Da questi due interventi che abbiamo voluto riportare, emerge già un fattore importante, ovvero che i social media non appartengono ad un mondo nuovo, ma sono strumenti appartenenti al grande insieme degli strumenti di comunicazione, e quindi poiché il CRM si basa sulla relazione con i clienti e con tutti gli strumenti che permettono di stabilire un contatto con essi, i social media non si possono non adottare ed impiegare all’interno di una propria strategia Customer Relationship Management. Si vuole evidenziare che parlare di SCRM e CRM come due entità distinte, teoricamente non avrebbe neppure senso.

Si vuole concludere questo paragrafo riportando nuovamente delle parole di Pratic in merito alle motivazioni e gli obiettivi che si è posta l’azienda nel contesto digitale, e dalle quali si comprende la rivoluzione in atto nel mondo della comunicazione. I propositi sono i seguenti: “Cerchiamo di rimanere al passo con i tempi. Internet prende sempre più piede, anche a livello d’investimenti rispetto a più frequenti e tradizionali sistemi di comunicazione quali la carta stampata. Vorremmo cercare di rendere il mercato sempre più interattivo, soprattutto a livello di B2B (Business-to-Business), con sistemi di preventivazione e invio degli ordini che possano avvenire

tramite internet, nonché sfruttare sempre di più applicazioni iPad e iPhone che si diversifichino dalle altre al fine di renderle più interessanti e fruibili.”

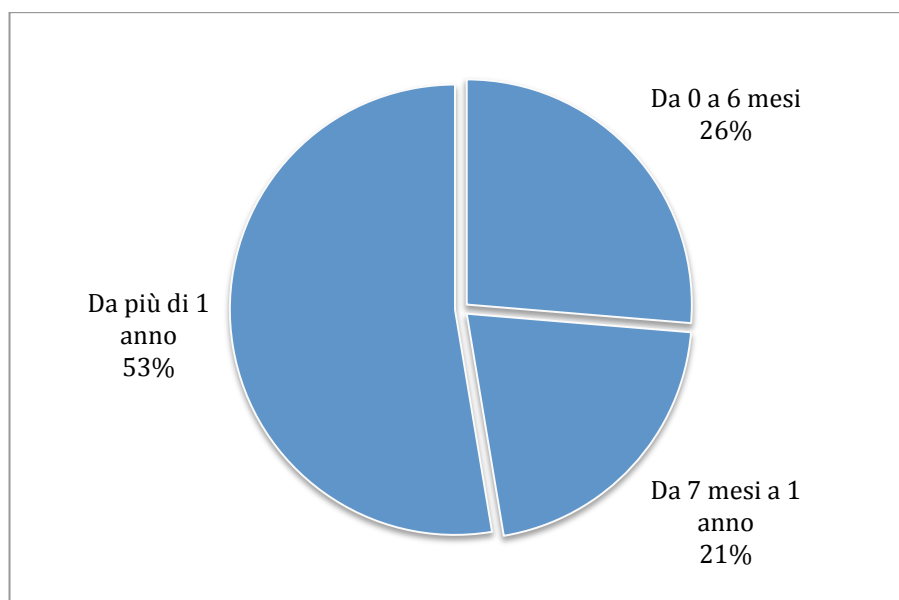
6.3.1 Social CRM e tempistiche: da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM?

Per quanto concerne le tempistiche inerenti all'implementazione dei social media con i CRM aziendali si è voluto proporre tre opzioni di risposte agli intervistati, ovvero:

- il processo di implementazione è stato avviato in un periodo compreso tra 0 e 6 mesi;
- da 7 mesi a 1 anno;
- da oltre 1 anno.

Ad aver avviato il progetto da più di un anno viene dichiarato da ben circa il 50% delle imprese, mentre la restante metà in un tempo inferiore ai dodici mesi così suddiviso: il 26% in un periodo compreso tra 0 e 6 mesi e il restante 21% tra 7 mesi e un anno. I dati sembrano confermare quanto attuale sia il concetto di SCRm, e tra quelle poche aziende che hanno già adottato nelle proprie strategie di marketing un approccio d'integrazione dei social media con il CRM aziendale, sia un tema molto recente e di assoluta novità.

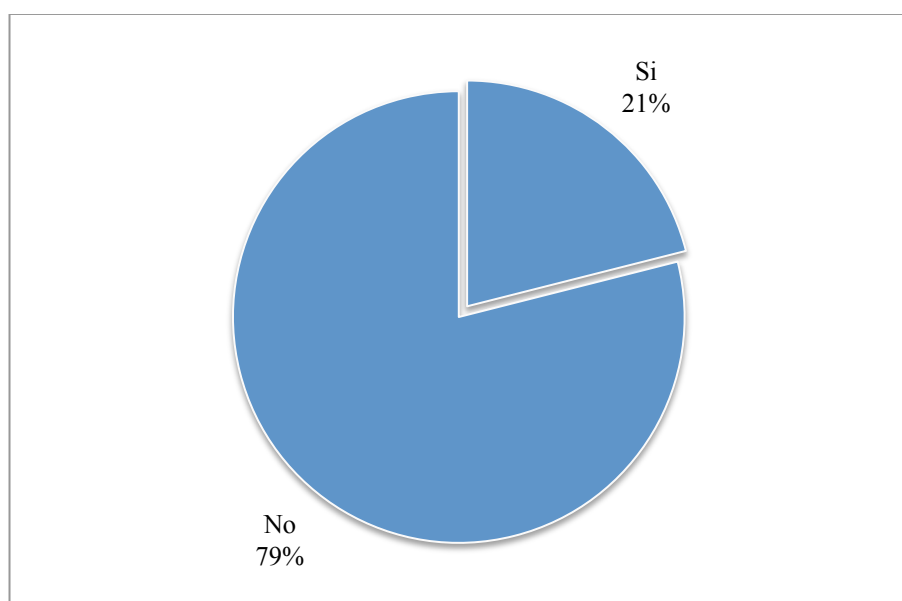
Fig.6.7: Da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM?



Fonte: Mie Elaborazioni

A conferma di ciò, ci risulta che solo il 21% delle aziende che affermano di adottare una strategia SCRM ha completato il processo d'implementazione. Se confrontiamo questo dato con la ricerca condotta da Marketing Sherpa e illustrata nel paragrafo 4.10 di questo lavoro, riscontriamo un'analogia con quanto evidenziato dalla loro ricerca, ovvero che solamente una percentuale bassa compresa tra il 15% e 20% delle imprese che dichiarano di avere un SCRM hanno effettivamente completato il processo d'implementazione dei social media. A nostro avviso e dai dati che nel prossimo paragrafo presenteremo, a non rendere semplice ed immediato questo sviluppo del Customer Relationship Management sono alcune problematiche e difficoltà che rallentano l'operazione. Pratic, nello specifico, per esempio, conferma che ha dovuto adottare dei progetti, programmi ad hoc per approcciarsi a questo nuovo mondo e ottenere informazioni per valorizzare il proprio CRM. Di ciò parleremo nel prossimo paragrafo.

Fig.6.8: Il processo di implementazione è stato completato?

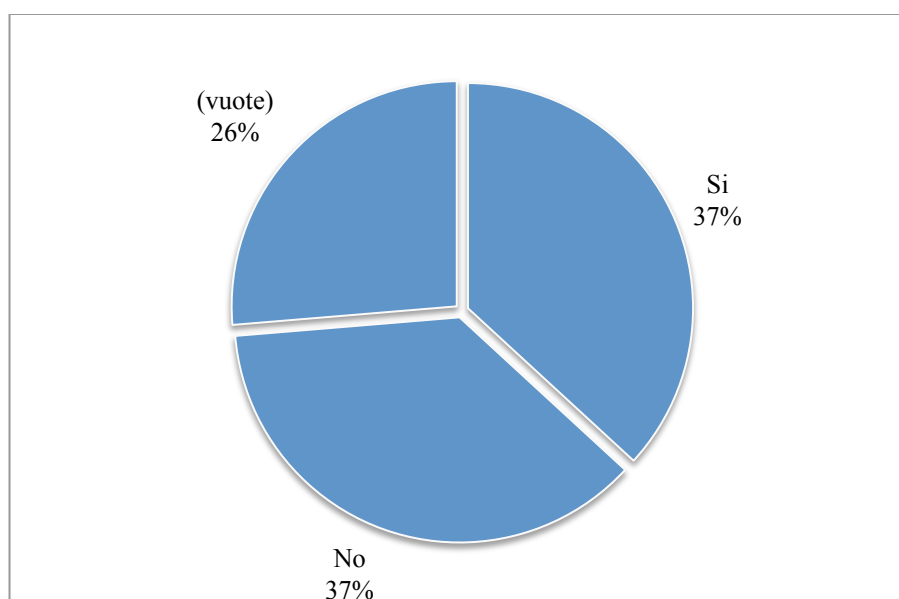


Fonte: Mie Elaborazioni

6.3.2 Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM?

Come anticipato nel paragrafo precedente si procede ora ad illustrare quali sono le difficoltà che sono state riscontrate dalle aziende che hanno avviato un processo di implementazione del proprio CRM. I dati che vi presentiamo nella figura di seguito non considerano tutti i rispondenti in quanto a fronte di questo quesito si sono riscontrati dei casi di non risposta, circa il 26%. In merito a chi ha dichiarato di aver manifestato delle criticità nell'attuazione del progetto Social CRM è stata individuata una percentuale del 37%, la stessa di quelli che hanno affermato esattamente il contrario.

Fig. 6.9: Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM?



Fonte: Mie Elaborazioni

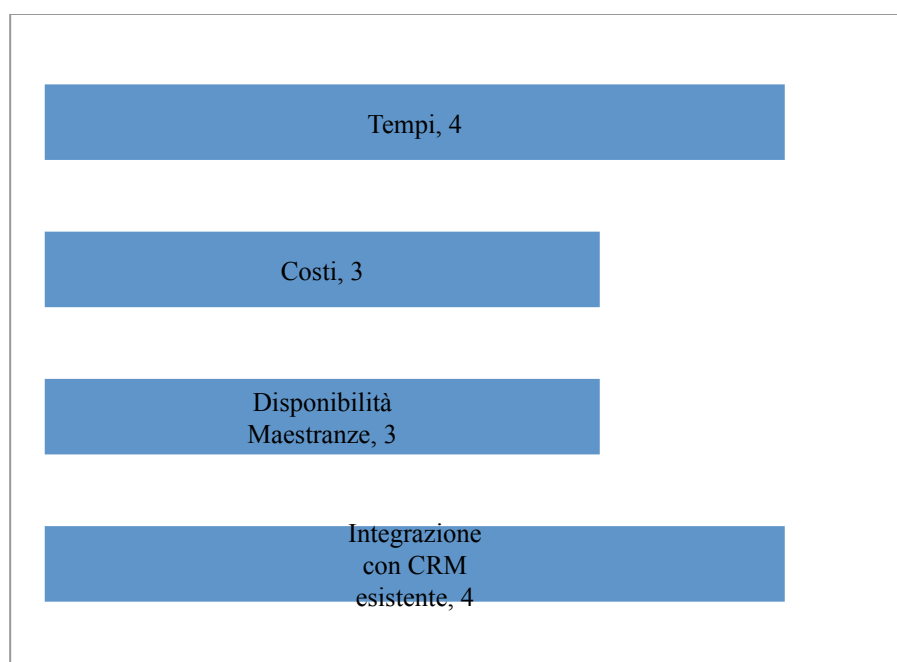
Si è voluto proporre quattro opzioni che a nostro giudizio potevano rappresentare le possibili difficoltà riscontrate dalle diverse aziende:

- tempi;
- costi;
- disponibilità delle maestranze;
- integrazione con CRM esistente;
- altro.

Ad indagine conclusa è emerso che le criticità proposte sono effettivamente quelle riscontrate dalle stesse imprese le quali per altro non hanno segnalato ulteriori difficoltà alle suddette.

Per quanto concerne i tempi di attuazione ci appare abbastanza evidente già dai risultati emersi e presentati nei paragrafi precedenti quanto sia difficoltoso per le imprese implementare con una certa immediatezza i social media con il proprio CRM. Tempestiche che dipendono essenzialmente a nostro avviso dalla disponibilità delle maestranze, spesso non ben disposte alle novità portate all'interno delle organizzazioni poiché distruttive delle routine operative, da una mancanza d'informazioni iniziali inerenti al progetto e dalle difficoltà di integrazione dei dati proveniente dai social media con i CRM esistenti.

Fig.6.10: Quali sono i problemi riscontrati nell'attuazione del progetto?



Fonte: Mie Elaborazioni

Sempre Pratic nello specifico ci ha dichiarato che “al momento le criticità sono il tempo e le persone che possano gestirlo, è un lavoro che deve essere dedicato e in quanto tale impegnativo”. Si rende necessario come già illustrato nel capitolo 4 come la cultura aziendale, la formazione del personale, la motivazione siano fondamentali nella scelta di adottare una strategia Social CRM, elementi sempre necessari di fronte ad un’innovazione che coinvolge un’organizzazione nel suo complesso.

La stessa azienda ha affermato che stanno lavorando sull’integrazione del CRM esistente con i dati provenienti dai social media. Quest’ultima complessità è uno dei fattori connessi allo strumento che maggiormente rallenta ed influenza il processo d’implementazione del SCRUM, ciò in quanto i software disponibili sul mercato non sono tutti progettati per integrare il mondo del social con i “classici” CRM.

In occasione della fiera SMAU 2012, tenutasi nel mese di ottobre a Milano, si è potuto avere un confronto con tre rappresentanti di software house, quali Sap, Pivot Italia CRM, e Telnext, per comprendere in qual modo queste imprese, per esempio, stiano adeguando la propria offerta di CRM in considerazione dell’avvento di nuovi canali di comunicazione come i social media.

6.3.4 Focus su alcuni fornitori di CRM e integrazione con il mondo social

Nel presente paragrafo, si sposta l'attenzione dalla nostra indagine per una breve focalizzazione su alcuni vendor di Customer Relationship Management: l'intenzione è quella di comprendere meglio quali soluzioni software sono già disponibili sul mercato e come le imprese possano facilmente risolvere una criticità emersa e più volte confermata dal questionario. Premettendo che con tutte le tre imprese si è potuto avere un confronto diretto, una di queste si è resa disponibile ad un' intervista più approfondita.

Telnext S.r.l. partner Salesforce.com

“Telnext è una realtà imprenditoriale molto preparata, veloce, agile e professionale. Ha una vasta esperienza nell'ambito dello sviluppo, dell'implementazione e della gestione di soluzioni in ambiente cloud. Si colloca tra i primi player sul mercato italiano in grado di fornire consulenza a 360° sulla piattaforma Salesforce.com. Vanta inoltre una notevole competenza nella realizzazione di app per mobile, web e social, profilate sulle esperienze dei clienti. La passione dello staff verso le nuove tecnologie apre l'azienda a scenari innovativi in continua evoluzione; ogni persona del team rappresenta un progetto di crescita attraverso il quale l'azienda può progredire. Specializzazione, formazione e flessibilità permettono di raggiungere un alto grado di empatia con le aziende con cui Telnext lavora, garantendo in questo modo un progresso certo.” L'azienda si presenta al mercato come partner di riferimento e certificato Salesforce.com⁹³.

Salesforce.com è una delle soluzioni CRM più diffuse, che si basa sull'uso di tecnologie del cloud computing, ovvero ogni impresa che adotta questa piattaforma all'interno della propria organizzazione non deve necessariamente disporre di specifici hardware e software ma solamente di un browser e una postazione per l'accesso alla rete Internet. Questa caratteristica rende potenzialmente accessibile Salesforce.com a qualsiasi tipologia di azienda.

Con la piattaforma Salesforce CRM e il suo modello di cloud computing è possibile abbandonare le complessità, questa è la mission dell'azienda cosicché i clienti e gli

93 Cfr. *Telnext*, <http://www.telnext.com/servizi/salesforce-com/>

utenti non siano obbligati ad installare alcun software o hardware, e tantomeno attendere troppo tempo prima di essere operativi. La soluzione CRM di Salesforce.com è una soluzione on demand, coinvolge area vendita, assistenza clienti, marketing ed è articolata in tre macro-categorie/funzioni:

- Sales Cloud;
- Service Cloud;
- Force.com Platform.

Premessa fondamentale è che la soluzione di Customer Relationship Management viene sviluppata ed offerta alle social enterprise, quindi questo sistema già presente sul mercato da 10 anni si dimostra sensibile al mondo del Web 2.0 confermando la volontà dell'azienda stessa di rimanere un leader di mercato.

Analizziamo nello specifico le categorie. L'applicazione Sales Cloud è stata sviluppata prettamente per l'area vendite e marketing, mettendo a disposizione in tempo reale tutte le informazioni disponibili e consente di interagire sempre e ovunque. Tra le funzioni offerte si vuole segnalare Chatter: app dalle caratteristiche del Web 2.0 che permette di collegare all'interno di un'organizzazione tutte le persone facilitando lo scambio d'informazioni con tempestività e in tempo reale, un vero e proprio strumento da social enterprise.

Service Cloud è un'applicazione destinata alla “soddisfazione delle esigenze dei clienti attraverso un servizio più immediato e reattivo su tutti i canali di comunicazione, dal contact center ai social network”. Attraverso questa soluzione l'azienda può gestire con maggior efficienza il servizio con i clienti anche attraverso l'ausilio, il monitoraggio e l'integrazione dei social network (sul sito web viene specificato al momento solo Facebook e Twitter). Si tratta di un sistema che considera fondamentale l'assistenza attraverso il canale social ma nello stesso non trascura i classici strumenti di servizio clienti quali i call center per esempio.

Infine dedichiamo qualche accenno a Force.com, “la piattaforma cloud dall'efficacia comprovata per creare ed eseguire applicazioni social, mobili e in tempo reale per i dipendenti. Applicazioni in grado di automatizzare ed estendere i processi aziendali. Applicazioni per il flusso di lavoro e l'analisi. Applicazioni social e mobili. Tutte create tramite l'utilizzo dei nostri strumenti visivi, di una libreria di componenti e di API aperte.” Attraverso questa piattaforma diviene più semplice realizzare applica-

zioni per i clienti, disporre di un database per realizzare operazioni di analisi nel cloud e creare ex-novo siti web attraverso CMS (content management system) per l'aggiornamento e la manutenzione repentino dei siti⁹⁴.

La soluzione Salesforce.com offerta da Telnext in Italia rappresenta un esempio a nostro avviso molto innovativo e sensibile al mondo digitale e al cambiamento sociale in atto. Si tratta di una piattaforma che considera i social network e gli strumenti del Web 2.0 come elementi fondamentali di comunicazione all'interno dell'azienda nel suo modo di relazionarsi con l'esterno, verso i clienti, e al proprio interno, tra i membri dell'organizzazione.

Fig.6.11: Schermata applicazione Chatter



Fonte: *Salesforce.com*, <http://www.salesforce.com/it/sales-cloud/features/?d=7013000000slfS&internal=true#accounts>

Pivotal CRM Italia

Pivotal Italia è filiale di CDC Software che distribuisce in Italia la soluzione CRM, l'azienda appartiene al gruppo CDM Tecno Consulting S.p.A. specializzato nella fornitura di sistemi informativi per le imprese. La società italiana ha il compito di di-

94 Cfr. *Telnext*, <http://www.telnext.com/servizi/salesforce-com/>

stribuire e supportare la fornitura della soluzione CRM CDC e di marketing automation⁹⁵.

Pivotal è presente sul mercato internazionale da più di 15 anni, dal 2000 in Italia. Progettato su tecnologia Microsoft.NET, il software ha una struttura modulare con la possibilità di integrare le funzionalità:

- Sales Force Automation, il modulo a supporto dell'area commerciale con strumenti utili per implementare l'efficacia e l'efficienza del loro lavoro;
- Marketing, funzioni che consentono la tracciabilità dei leads, dei progetti, gestione delle campagne marketing, analisi e reportistica;
- Service;
- Partners management, tramite questo modulo si consente di condividere porzioni di dati con i partner.⁹⁶

Pivotal è un'azienda molto attenta alle innovazioni provenienti dal mondo digitale e sociale, ovvero quel settore in cui il prodotto offerto si confronta. Un esempio interessante di ciò è rappresentato dalla volontà di realizzare un app per iPad che consente l'accesso agli utenti di Pivotal CRM al sistema ovunque essi si trovino⁹⁷. A conferma ulteriore dell'attenzione che pone la società all'innovazione dei propri prodotti, è la piattaforma Pivotal Social CRM, sviluppata appositamente per l'integrazione dei social network.

Pivotal dichiara che "l'impatto di tutti questi cambiamenti sul mondo delle aziende non è ancora chiaro, ma tutti hanno la percezione che dietro ai social network più popolari, come Facebook, Twitter e LinkedIn si nasconda un potenziale ancora poco esplorato ed inespresso. Il modulo Pivotal Social CRM offre la possibilità di strutturare ed organizzare queste interazioni, per loro nature qualitative e poco quantitative e classificabili, all'interno del processo di business"⁹⁸.

A ribadire questo concetto, è stato anche un account manager, dott. Torrini, il quale ha confermato una tendenza, ovvero quella che vede i vendor di CRM orientarsi sull'integrazione dei social network con i CRM, e che "rispetto ai canali classici di comunicazione diventa difficile con i social media interpretare i dati e gli input"; a

95 Cfr. *Il Gruppo CDM*, <http://www.gruppocdm.it/gruppo.htm>

96 Cfr. *Pivotal Italia*, <http://www.pivotal.it/CRM.htm>

97 Cfr. *Il Gruppo CDM*, <http://www.gruppocdm.it/blog/?p=2803>

98 Cit. *Pivotal Italia*, <http://www.pivotal.it/>

tal proposito ha proposto un interessante esempio, ovvero quello dei like su Facebook: “che cosa ci dicono? come dobbiamo considerarli? come possiamo trasformarli in lead?”, con queste domande ci ha riportato dei ragionamenti e alcune delle complessità che le software house stanno affrontando per la realizzazione dei Social CRM, perché per futuro per il SCRM esiste.

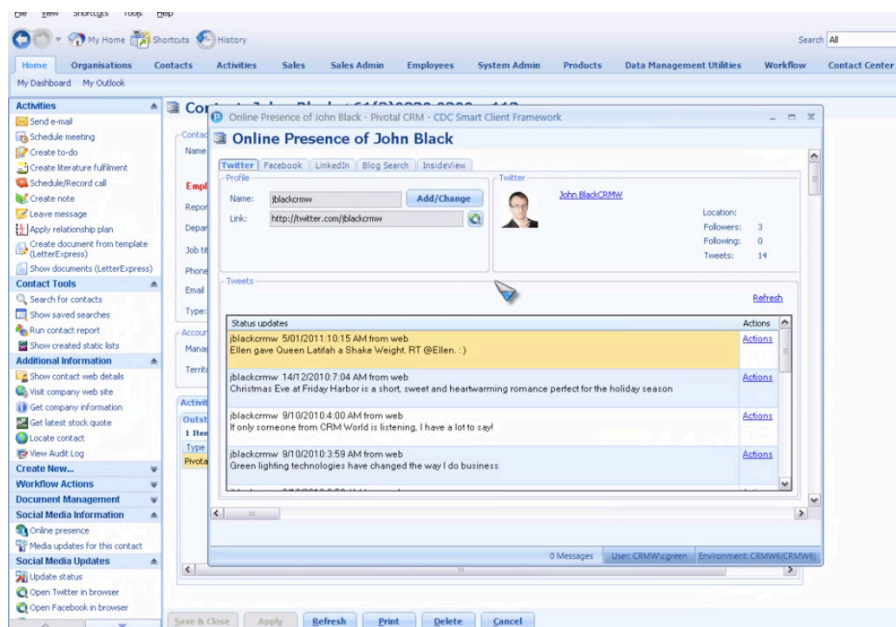
Pivotal Social CRM consente di aprire un nuovo canale, quello dei social media e le principali funzionalità offerte le sintetizziamo nell’elenco qui di seguito:

- “integrazione dei social media: principalmente con i social network quali Facebook, Twitter e LinkedIn;
- collegamento degli account sui social, ovvero link tra i contatti e le aziende del CRM con i loro corrispettivi profili sui social network citati al punto precedente;
- visibilità e monitoring delle attività: analisi e controllo delle novità sui social media, come gli aggiornamenti di stato;
- aggregazione delle informazioni, possibilità di archiviare le informazioni generati dalle attività dei social network;
- ricerca sui social media, inerenti a contatti o aziende;
- comunicazione sui social media;
- mappatura e gestione delle relazioni, ovvero il modulo gestisce dentro al CRM le relazioni tra i contatti e i social network, aumentando l’efficacia e la gestione delle opportunità di business;
- Facebook event management;
- integrazione Google BlogSearch, analisi e vista automatica dei risultati delle ricerche di BlogSearch di Google”⁹⁹.

Le funzionalità del Social CRM di Pivotal dimostrano quanto la società abbia voluto sviluppare un modulo molto innovativo, all’avanguardia, ponendo attenzione a tutto e a nostro avviso appare un buon esempio di SCRM strutturato che considera tutte le caratteristiche che distinguono un processo SCRM da CRM tradizionale, illustrato nel capitolo 5.

⁹⁹ Cit. *Pivotal Italia*, <http://www.pivotal.it/>

Fig.6.12: Schermata Pivotal Social CRM, gestione contatto e integrazione social network



Fonte: Pivotal - Social CRM - Eclipse, <http://www.youtube.com/watch?v=as2lRl9bnxA>

Sap

“Sap si definisce leader mondiale nelle soluzioni software per il business e fornisce applicazioni e servizi per supportare aziende di qualsiasi dimensione operante in più di venticinque differenti settori di mercato”¹⁰⁰.

La società offre differenti applicativi a supporto dei clienti, ovvero delle aziende per la gestione dei processi:

- gestione delle relazioni con i clienti (CRM);
- gestione dei beni aziendali (EAM);
- gestione aziendale (ERP);
- gestione finanziaria;
- gestione delle risorse umane (HCM);
- gestione del ciclo di vita dei prodotti (PLM);
- gestione della supply chain (SCN);
- gestione degli acquisti - procurement;
- sostenibilità.

¹⁰⁰ Cit. Sap, <http://www.sap.com/italy/about-sap/index.epx>

A supporto di queste applicazioni vengono forniti anche strumenti di analisi aziendali (es. business intelligence) sofisticati per il management. Da una semplice panoramica dell'offerta di Sap sembra che la sua offerta sia esclusivamente rivolta ad imprese di dimensioni grandi, eppure negli anni è stata realizzata e presentata al mercato la soluzione Business One che "offre una soluzione unica e accessibile per gestire l'intera azienda, dalle vendite e relazioni con i clienti alla contabilità e operazioni. Progettata specificatamente per le piccole imprese, aiuta a snellire i processi, a intervenire sulla base d'informazioni tempestive e ad accelerare l'incremento della redditività"¹⁰¹.

Sap si propone a tutte le aziende e si presenta al mercato con un'offerta molto specializzata di sistemi informativi pensati e sviluppati per le diverse esigenze e gestione dei processi aziendali.

Il Sap CRM, parte integrante della Sap Business Suite destinata alla grande impresa, "non solo aiuta a rispondere alle esigenze di medio termine, come la riduzione dei costi e il miglioramento dei processi decisionali, ma può essere fondamentale anche nell'acquisizione di competenze di varia natura capaci di incrementare la competitività aziendale."¹⁰²

La soluzione CRM di Sap che s'integra completamente con altre soluzioni gestionali del vendor americano, consente alle aziende di "pianificare e monitorare le campagne di marketing, eseguire segmentazioni della clientela, seguire attentamente l'andamento delle vendite e gestire contratti e coordinare i budget"¹⁰³.

Attraverso la consultazione e l'analisi sia del sito istituzionale di Sap, delle brochure dei prodotti, dei flyer, e in seguito anche alla visita presso lo stand aziendale in occasione dello Smau 2012, non emerge alcuna considerazione sulla gestione dei social network all'interno ed integrazione del proprio CRM. Da un breve confronto con un account manager dell'azienda, filiale italiana, ci è stato dichiarato che Sap pone attenzione ai social media, e a tutti gli strumenti del Web 2.0, nello sviluppo dei suoi applicativi, ma non ha trattato nello specifico il tema del Social CRM; egli ha voluto solamente precisare e affermare più volte come l'azienda ponga attenzione ai social network. Tale filosofia viene anche riportata e ribadita da F. Arena, Senior Sales

101 Cit. *Sap*, <http://www.sap.com/>

102 Cit. *Sap*, <http://www.sap.com/italy/solutions/business-suite/crm/index.epx>

103 Cit. *Sap*, <http://www.sap.com/>

Executive, il quale afferma: “[...] in particolare, in ottica di Social CRM, Sap ora offre strumenti come social media monitoring e social customer engagement a integrazione dei classici strumenti CRM, per permettere per esempio al customer service di contattare il cliente direttamente dall’applicazione CRM sui canali social dov’è nata la richiesta d’assistenza”¹⁰⁴.

Ad oggi questa integrazione dei social network non viene riscontrata nell’offerta di Sap, ma è probabile che l’azienda stia lavorando per proporre un prodotto di Social CRM all’altezza dei suoi standard qualitativi mondiali.

Ciò che si riscontra da questi tre esempi proposti è l’intenzione da parte dei vendor di sviluppare CRM, che integrino i social network, cosicché i clienti possano adottare un software che sia perfettamente adeguato al nuovo contesto di mercato come quello digitale. Nel prossimo futuro probabilmente non si parlerà neppure di SCRM, e il servizio di monitoraggio, gestione, mapping e...dei social media verrà considerata come una funzionalità standard del software per la gestione della relazione con i clienti. Appare evidente che questa tipologia di innovazione è fortemente attuale e, a causa di ciò probabilmente, molte imprese hanno affermato di aver riscontrato difficoltà nel processo di adozione e integrazione del Social CRM con l’integrazione del CRM pre-esistente nell’organizzazione aziendale.

6.3.5 E’ soddisfatta l’azienda di aver adottato tale strategia?

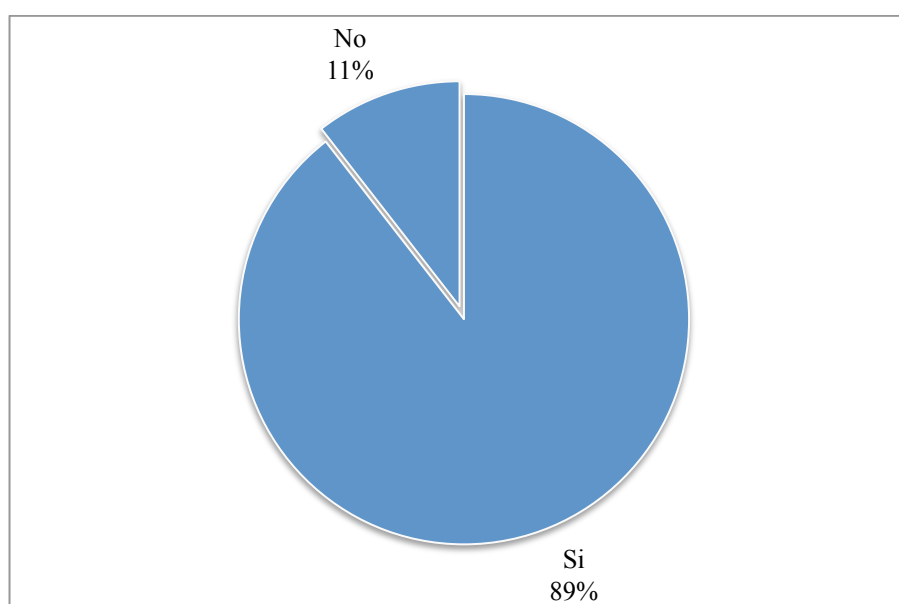
Tra le poche aziende che hanno affermato di adottare un SCRM, il 90% è soddisfatta della scelta effettuata nonostante le difficoltà incontrate nel processo di implementazione. Dei dati che abbiamo ottenuto non ci sembra opportuno spendere troppo tempo nell’analisi poiché sono abbastanza esaustivi sulle opinioni delle imprese.

Ci siamo rivolti a Pratic e si è voluto provare a comprendere meglio la sua opinione in merito e se esistessero degli indicatori che giustificano e confermano che la strategia adottata sia corretta e vincente per le politiche di marketing dell’azienda stessa; la risposta è stata abbastanza chiara, in altre parole che “fortunatamente il web porta tra i vari risultati, alcuni che sono misurabili, quali il numero di visite e di richieste

104 Cit. *ZeroUno*, <http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/business-applications/sap-social-collaboration-ma-anche-social-crm.html>

ricevute tramite il sito, nonché i fan di Facebook e di Twitter.” Anche Telnext azienda esperta nelle soluzioni CRM afferma quanto dichiarato da Pratic, ossia che i numeri, che grazie ad alcuni strumenti web si possono misurare, confermano che le scelte di impiegare i social media sia corretta.

Fig.6.13: E' soddisfatta l'azienda di aver adottato tale strategia?



Fonte: Mie Elaborazioni

6.3.6 Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?

Con la domanda numero 13) si è voluto focalizzare l'indagine su quali fossero i social media scelti dalle aziende che adottano una strategia SCRM come strumenti di comunicazione aziendali. Ciò che viene evidenziato nella figura di seguito illustrata è il numero di preferenze che ogni social media ha ricavato dai rispondenti. Costoro avevano la possibilità di selezionare una, nessuna o più social network dalla lista seguente:

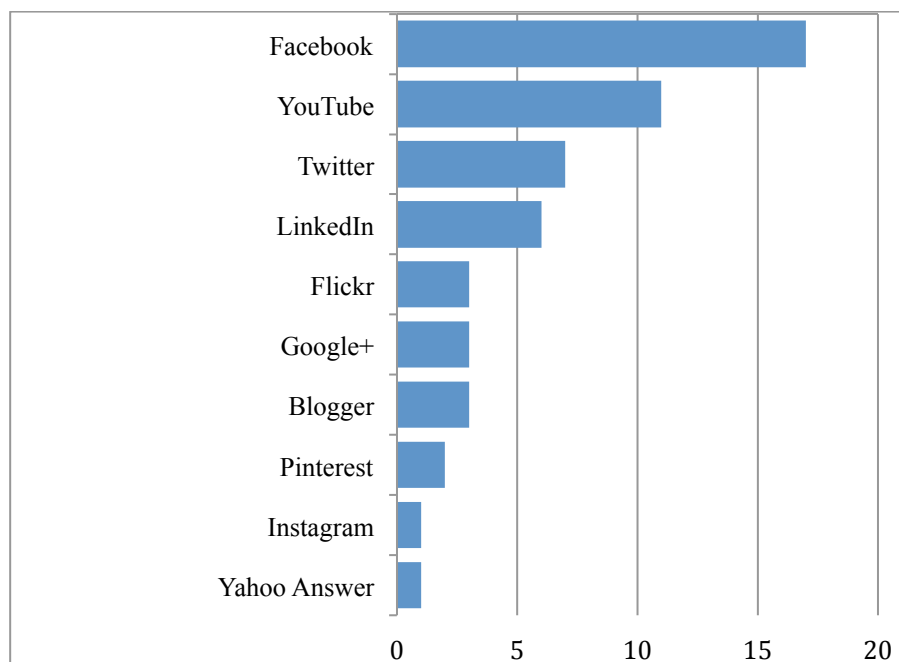
- Facebook;
- Twitter;
- LinkedIn;
- Google+;
- YouTube;

- Pinterest;
- Instagram;
- Myspace;
- Flickr;
- Yahoo Answer;
- Wordpress;
- Blogger;
- altro.

La lista è stata compilata in funzione di quelli che sono i principali social media a livello mondiale.

Da un'analisi dei dati ciò che emerge è che i social network preferiti dalle aziende nelle loro campagne social sono Facebook, YouTube, Twitter e LinkedIn. La leadership la raccoglie il network di Zuckerberg con quasi il 100% delle preferenze.

Fig.6.14: Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?



Fonte: Mie Elaborazioni

Risultati simili ai nostri sono stati ottenuti anche da Digital Pr con la loro indagine dal titolo “Brands & Social Media. Osservatorio su 100 aziende e comunicazione sui

social media in Italia.”¹⁰⁵ nella quale si evidenzia che l’83% del campione utilizza Facebook, al quale seguono per preferenze YouTube con Twitter. Considerando che la loro ricerca si svolge su un campione d’imprese che operano in cinque diversi settori quali retail, servizi energetici e telecomunicazioni, consumer electronics, automobili, assicurazioni e banche si può affermare che i dati della nostra indagine confermano un particolare trend delle aziende italiane nella scelta di adozione e presenza attiva dei social. Tale fenomeno è probabilmente giustificato dal numero di utenti che caratterizzano le diverse piattaforme. Se si vuole avere una panoramica generale si segnala che a livello mondiale Facebook è il numero uno per numero d’iscritti con una quota di iscritti che si aggira attorno alla cifra del miliardo, mentre Twitter e Google+ hanno un utenza di circa 600.000 e 180.000 rispettivamente¹⁰⁶.

Si segnala tuttavia che sebbene Facebook rappresenta il network con il maggior numero di utenti ed è riconosciuto come il più diffuso, in alcune zone geografiche come Cina, Russia, Medio-Oriente ed Est-Europa, ad avere il sopravvento sulla creazione di Zuckerberg sono V Kontakte, QZone, Zing, Cloob, Odnoklassniki¹⁰⁷: con ciò si vuole evidenziare che come in ogni attività di marketing, anche la scelta dei social media deve essere pianificata secondo il contesto, la cultura e il mercato di riferimento al quale un’impresa si rivolge.

105 Cfr. *Digital Pr* (2012), Brands & Social Media. Osservatorio su 100 aziende e comunicazione sui social media in Italia, <http://www.digital-pr.it/>

106 Cfr. *Nowmedia*, <http://www.nowmedia.it/2012/05/21/lo-stato-dell-arte-social-media-social-network-statistiche-a-confronto-2012-classifica-social-network/>

107 Cfr. *Wired.it* - *Gli avversari di Facebook nel mondo*, <http://daily.wired.it/news/internet/2012/06/11/classifica-social-network-piu-popolari-23554.html>

Fig.6.15: I principali social media nel mondo



Fonte: Wired.it

Se ci focalizziamo sul Paese Italia, si nota che i primi tre social network con il maggior numero di utenti sono Facebook, Badoo (rete sociale locale) e Twitter; tra questi che occupano il podio delle classifiche stilate da Vincenzo Cosenza, non compare YouTube. Il motivo che si suppone è inerente al fatto che oggettivamente non si può definire social network a tutti gli effetti, si tratta di un sito web di video sharing; nonostante ciò viene comunque considerato un network poiché caratterizzato da tutti gli elementi del Web 2.0 e successivamente dalle imprese non può essere trascurato come canale di comunicazione poiché dopo Google e Facebook è il sito con il maggior numero di visite al mondo.

Fig.6.16: I primi 3 social media più utilizzati in Italia e nei principali Paesi del mondo (dati aggiornati a Giugno 2012)

June 2012			
Countries	SNS #1	SNS #2	SNS #3
Australia	Facebook	LinkedIn	Twitter
Austria	Facebook	Badoo	Twitter
Belgium	Facebook	Badoo	LinkedIn
Brazil	Facebook	Orkut	Badoo
Canada	Facebook	LinkedIn	Twitter
China	Qzone	Tencent Weibo	Sina Weibo
Denmark	Facebook	LinkedIn	Badoo
Finland	Facebook	LinkedIn	Twitter
France	Facebook	Badoo	Skyrock
Germany	Facebook	Wer-kennt-wen	Xing
India	Facebook	LinkedIn	Orkut
Italy	Facebook	Badoo	Twitter
Japan	Facebook	Twitter	Mixi
Netherlands	Facebook	Hyves	Twitter
Norway	Facebook	LinkedIn	Twitter
Portugal	Facebook	Badoo	Orkut
Sweden	Facebook	Twitter	LinkedIn
Russia	Odnoklassniki	V Kontakte	Facebook
Spain	Facebook	Tuenti	Badoo
United Kingdom	Facebook	Twitter	LinkedIn
United States	Facebook	Twitter	LinkedIn

Fonte: Vincot.it

Da queste considerazioni ci appare abbastanza chiaro e in parte, si poteva anche prevedere, quali network avessero le preferenze delle aziende; si vuole inoltre far notare come Badoo, sito affermato e riconosciuto per facilitare gli incontri, non venga nemmeno menzionato nella nostra ricerca, molto probabilmente perché non si presta come canale di comunicazione ideale e strutturalmente inadatto per fini aziendali.

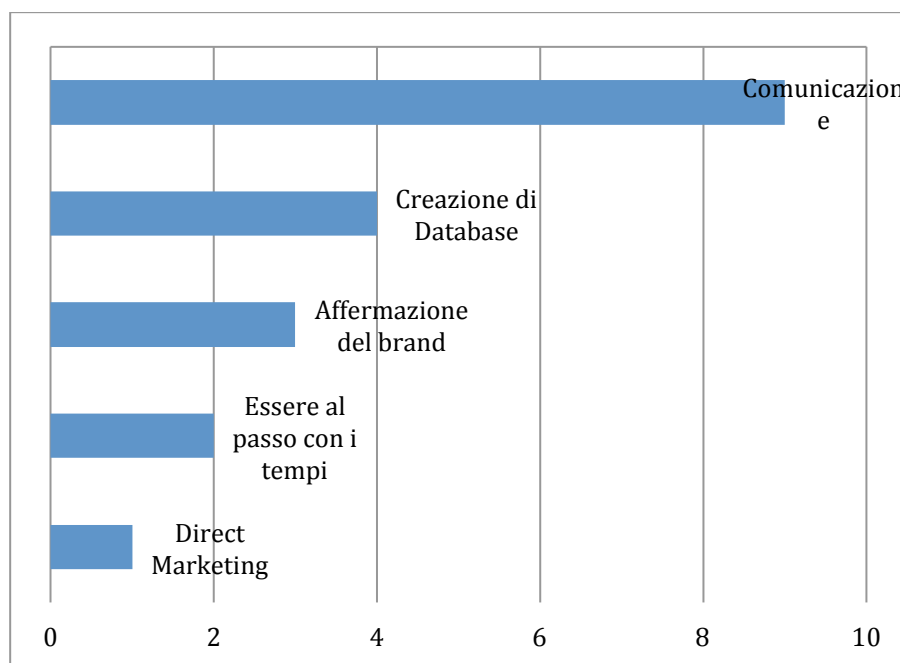
La tendenza di scegliere Facebook, YouTube e Twitter ci è stata confermata anche dalle aziende alle quali abbiamo sottoposto la nostra breve intervista di approfondimento. Pratic ci ha inoltre spiegato come la loro scelta sia stata affidata a un consu-

lente, esperto in materia, affinché, si presume, non venissero scelti solo perché i più utilizzati o meno. La volontà di affidarsi a un esperto può significare anche il fatto che non tutti i social network siano adatti al proprio business e al proprio pubblico, ed è quindi necessaria un'analisi maggiormente dettagliata che vada ben oltre il numero di utenti e il livello di diffusione.

6.3.7 Quali sono le motivazioni che hanno portato l'azienda ad adottare il Social CRM?

Con la domanda numero 16) alle aziende si richiedeva di indicare in un form quali fossero le motivazioni che avessero indotto il management ad adottare una strategia Social CRM. In fase di analisi dei dati si sono riscontrate diverse risposte, fortunatamente tutte molto sintetiche e comprensibili. Si è scelto di individuare così per ogni finalità un'etichetta che la rappresentasse e di calcolarne la frequenza. Nella figura di seguito illustrata sono indicate le principali motivazioni, o meglio quelle considerate primarie: si vuole precisare che alcune aziende hanno illustrato più giustificazioni, altre solamente una, siamo stati quindi costretti a individuare quella ritenuta più importante.

Fig.6.17: Sintesi delle principali motivazioni nella scelta di adottare una strategia SCRM



Fonte: Mie Elaborazioni

Dalla nostra sintesi emergono cinque etichette: “comunicazione”, “creazione di database”, “affermazione del brand”, “essere al passo con i tempi” e “direct marketing”; ad ognuna di queste corrisponde una motivazione. Circa il 50% delle imprese ha affermato che la scelta di rivolgersi ai Social Media è collegata a fini di comunicazione con i clienti ma non solo, ossia tutti quei pubblici che manifestano un interesse nei confronti della società: i cosiddetti stakeholder.

Un'altra percentuale altrettanto importante, il 35%, si suddivide tra due motivazioni: la creazione di database e l'affermazione del brand. Per quanto concerne la prima si vuole ricordare che uno degli scopi ed elemento fondamentale in una strategia CRM è rappresentato proprio dalla volontà di costruire database dove raccogliere il maggior numero d'informazioni sui clienti; le imprese che hanno affermato ciò sembra si siano accorte che tramite i social network sia possibile stabilire delle relazioni con i clienti e ci sia la fattiva possibilità di ricavare input per implementare il proprio database o per costruirne uno completamente nuovo.

Le imprese invece che hanno indicato come finalità l'affermazione del brand sentano la necessità di trasmettere attraverso questi nuovi canali l'identità della marca, intesa

come filosofia e insieme di valori, credendo che la contraddistinguono nel mercato da quelle dei concorrenti.

Infine un minor numero di aziende ha affermato che la scelta di approccio al SCRM è dovuta al fatto che si rende necessario sempre più per le organizzazioni adattarsi all'evoluzione sociale e quindi essere al passo con i tempi. Curioso il caso di un'azienda che ha indicato tra le finalità primarie una funzione del marketing operativo come l'attività di marketing e non la volontà di costruire un database ma ha voluto propriamente specificare tale obiettivo: si suppone che questa impresa svolta attraverso i social media questo tipo di attività ed i risultati che ottiene li memorizzi appena successivamente nel database aziendale.

Ciò che emerge dalle diverse motivazioni è che tutte sono collegate a un'esigenza che le aziende sentono: ossia quella di comunicare in primis sfruttando i nuovi canali di comunicazione e social, e successivamente l'esigenza di realizzare un database. Ci appare interessante riportare alcune parole che esprimono le motivazioni che hanno spinto aziende leader come Pratic e Poliform nella scelta di orientarsi verso una strategia Social CRM. Pratic afferma che "Di questi tempi non è pensabile non rimanere al passo con i tempi e con le tecnologie. Il Web 2.0 rimane peraltro ad oggi un sistema di conoscenza e veicolazione delle informazioni piuttosto economico e con un'alta percentuale di diffusione al pubblico. Nel nostro caso, data la crescita aziendale è necessario utilizzare questi strumenti per posizionare il marchio." Da quest'affermazione emerge chiaramente una tendenza generalizzata da parte delle imprese nella volontà ed esigenza di adattamento al cambiamento socio-tecnologico in atto e all'affermazione del brand, ossia alla comunicazione. Si ricorda che la marca è uno strumento principale di comunicazione delle imprese e soprattutto di fondamentale importanza al mondo d'oggi per il posizionamento rispetto ai competitor. Poliform, si espone ancor di più specificando che il mondo social è un "nuovo modo di comunicare, per raggiungere nuovi mercati, nuovi individui, nuove generazioni...il futuro!".

Vorremo concludere il paragrafo riportando ancora delle parole di Telnext, la quale non solo poiché provider di software di CRM e SCRM principalmente si sente obbligata a credere nel prodotto che commercializza, ma lo utilizza all'interno della propria struttura e spiega come la loro scelta sia legata alla volontà di "essere più vicini

al cliente, raccogliere più informazioni dal cliente per poi effettuare delle vendite mirate, usare altri canali di lead generation”.

Dall’analisi di questa domanda, in apparenza semplice, si comprende ciò che ha spinto queste imprese ad adottare queste nuova strategia e con quali finalità, ovvero attraverso l’utilizzo dei social media diventa possibile stabilire nuovi contatti, comunicare, potendo affermare il brand e raccogliendo così contatti, che permettono la realizzazione di database attraverso i quali diventa possibile attivare strategie di marketing operativo, come il direct marketing. Ci permettiamo di aggiungere che non si evidenzia alcuna distinzione tra quelle che potrebbero essere le motivazioni che smuovono un’impresa ad adottare una strategia orientata al cliente di CRM rispetto ad una in apparenza diversa come il SCRM.

6.4 Conclusioni dell’indagine: c’è futuro?

Lo scenario che si configura da questa indagine per il settore arredo vede un numero piuttosto ristretto d’imprese che hanno deciso di investire in un processo d’integrazione degli strumenti social nel CRM aziendale. L’attenzione nel nostro caso si è posta su un settore industriale specifico che da un confronto diretto anche con specialisti nel campo del CRM, come Pivotal e Telnext, confermano che i trend che abbiamo evidenziato con la nostra indagine sono principalmente lo specchio di quello che sta avvenendo nel mercato globale, ovvero si registrano pochi casi che hanno adottato strategie di SCRM e, chi ha inviato tale innovazione, terminato il processo.

Il Social CRM si dimostra un’innovazione molto attuale legata al recente sviluppo e affermarsi del mondo dei social network. Il mondo del digitale è caratterizzato da immediatezza, quindi diventa complicato per le imprese trovare delle soluzioni costantemente aggiornate che possano soddisfare le esigenze di ogni azienda. Social network che si propongono come strumento di comunicazione innovativo e moderno, forse non si possono etichettarli come del prossimo futuro perché oggi rappresentano il presente ormai, e come tale viene impiegato dalle imprese, le quali scelgono questi nuovi canali perché il mercato, costituito dai social consumer, lo richiedono. Essere al passo con i tempi, branding e stabilire relazioni attraverso nuovi strumenti di comunicazione sono elementi che inducono alcune aziende, a nostro avviso vere e proprie pioniere, ad innovare e scegliere di adottare strategie di Social CRM.

Per Pratic il concetto che i social media sono un valore, per chi li adotta, non è una “moda” ma anzi, pur attraverso una fase di ridimensionamento e riequilibrio dopo questa prima fase esplosiva, avranno un futuro lungo e consolidato; riguardo a quest’ultimo, infatti, anche Telnext si è espressa in tono favorevole affermando però che il futuro è ancora molto lontano.

I numeri dicono che il Social CRM è una strategia molto attuale, legata ad un processo di transazione sociale in atto, in uno scenario di completa incertezza nel quale solo poche realtà stanno provando ad innovarsi e socializzare.

Conclusioni

Si vuole concludere questo elaborato proponendo un caso vissuto in prima persona di Social CRM.

In fase di ricerca, sono stati utilizzati diversi strumenti di comunicazione per contattare aziende, specialisti del marketing e di CRM, che potessero contribuire con la loro esperienza al presente lavoro. Nell'analizzare i risultati si era potuto riscontrare che le imprese incontrassero difficoltà nel processo d'integrazione dei social media con il CRM aziendale preesistente: conseguentemente si è voluto quindi approfondire il problema cercando di comprendere come i vendor si proponessero nei confronti del Social CRM. Si è proceduto alla ricerca di disponibilità e si è scelto di utilizzare uno strumento del Web 2.0: il social media LinkedIn; una volta iscritti a diversi gruppi che si contraddistinguevano gli uni dagli altri per gli argomenti trattati al loro interno, più precisamente "Social CRM", con l'annuncio di seguito indicato, si è proceduto alla presentazione e alla richiesta di collaborazione: "Buongiorno, sono uno studente laureando del corso di L.M. in Marketing & Comunicazione, presso l'Università Ca' Foscari di Venezia. Sto procedendo alla realizzazione della mia tesi di laurea magistrale: il Social CRM - l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale. Nello sviluppo della tesi è mia intenzione trattare alcuni casi aziendali, per presentare le diverse esperienze e/o opinioni in merito all'utilizzo dei social media come estensione del CRM aziendale. Mi rivolgo ai membri di questo gruppo per richiedere alcune disponibilità nel volermi aiutare nella realizzazione e sviluppo dell'elaborato. L'aiuto da me richiesto riguarda una breve intervista (telefonica o cartacea a seconda delle preferenze) nel pieno rispetto della privacy."

Da tale annuncio alcuni professionisti, tutti membri di aziende specializzate in Customer Relationship Management hanno manifestato disponibilità nei nostri confronti. In un momento successivo all'intervista, si è avuto modo di incontrare personalmente i rappresentanti dell'azienda, introducendoci con una duplice veste sia da studente sia da rappresentate dell'azienda di famiglia Tekhne Srl. Il rapporto che si è stabilito tra noi e la società con il passare del tempo si è trasformata da una relazione

“studente-azienda” ad “azienda-azienda”, generandosi così un’opportunità di business per il vendor. Per ovvi motivi di privacy non possiamo indicare il nome della società ma ciò che si vuole evidenziare con questo episodio è un caso concreto di Social CRM, un semplice contatto nato all’interno di un social network ha generato un’opportunità fattiva di business per un’azienda. Ecco quindi che parlare di futuro per il Social CRM appare abbastanza strano, in quanto è una strategia attualmente perseguibile da ogni organizzazione: si tratta di utilizzare gli strumenti di comunicazione in forma corretta. Da questo episodio è emerso un principio che sta alla base del concetto della filosofia del CRM, ovvero la relazione rivolta ai clienti, sarebbe più corretto ancora parlare di “contatti”.

Una gestione minuziosa della relazione consente alle imprese di disporre informazioni precise e poter avviare interazioni molto personalizzate per ogni singolo individuo, sia esso persona sia impresa. Dalla nostra tesi si evince che ci troviamo di fronte ad un periodo storico di transizione e non soltanto di recessione economica; in uno scenario come quello attuale sta emergendo un nuovo consumatore che abbiamo identificato con il termine di “Social Customer”. Social in quanto nella civiltà attuale si sta affermando un nuovo paradigma, ovvero quello della socializzazione; ad accelerare l’affermarsi di ciò hanno avuto un ruolo fondamentale l’evoluzione del web e dei social network, luogo, dove si manifestano le conversazioni, le relazioni e quindi si socializza più facilmente, dove le imprese devono essere socialmente presenti.

Appare inoltre chiaro che non tutti i social network sono adatti ad ogni singola azienda, varia in funzione del contesto o altre variabili, e ciò è stato messo in luce nella nostra indagine. L’evoluzione al Social Customer è quindi un fenomeno strettamente legato al mondo del digitale, delle nuove tecnologie, di Internet e dei social network: le molteplici relazioni abbondano quanto le informazioni, facendo emergere un nuovo ulteriore paradigma quello dell’immediatezza. Si tratta di un’era evolutiva propensa all’innovazione, gli scenari sono molto dinamici che coinvolgono qualsiasi attività anche le relazioni, le imprese quindi devono disporre di attenzione, ascolto, monitoraggio continuo e pronta reazione nell’essere parte attiva della conversazione. Per fare ciò è necessario che le imprese s’innovino e si configurino con quelle caratteristiche che contraddistinguono le Enterprise 2.0. La cultura all’interno delle organizzazioni diventa fondamentale, e devono aumentare le interazioni, e avviarsi la

cooperazione attiva e di condivisione nel gruppo. Affinché avvenga ciò, non necessariamente l'impresa deve avere dimensioni grandi, poiché normalmente più propensa ai grandi investimenti, ma la nostra analisi nel settore arredo ha rilevato che sono le piccole-medie imprese a rappresentare la maggioranza tra quelle che hanno scelto di perseguire la strada del Social CRM; non si tratta d'innovazioni in termine d'investimento legate ad un fattore economico, quanto piuttosto ad un rinnovamento nell'approccio al cliente da parte dell'organizzazione, la quale deve essere più dinamica, meno burocratica e quindi più flessibile. Questo fondamentale passaggio può consentire alle imprese di orientarsi con più facilità al Social CRM: il quale non deve essere considerato come un'entità a se stante rispetto al tradizionale CRM. Si tratta dell'integrazione dei nuovi strumenti di comunicazione, i quali richiedono un approccio differente perché lo richiedono queste nuove tecnologie; saper gestire la relazione in forma individuale è fondamentale. Dal nostro lavoro nel settore arredo, emerge un fenomeno social molto attuale: individuando così un numero d'impresе che stanno cercando di adattarsi alla configurazione che sta cambiando il mercato. La rete pervade la maggior parte delle attività di mercato, le imprese necessitano notorietà, e devono oggiogiorno saper comunicare con un linguaggio e un canale aggiornato, al passo con i tempi. Il Social CRM è uno strumento che consente questo: gestire e stabilire relazioni.

Nel settore arredo viene evidenziato quanto sia attuale il tema del Social CRM, individuano aziende che si possono considerare pioniere nel loro campo, seppur l'adozione di una strategia di Customer Relationship Management possa esser già da qualcuno ritenuta sufficiente innovativa. Il Social CRM è una strategia all'avanguardia, che si sta affermando in uno scenario in continua evoluzione comportando criticità e incertezza sul futuro. Un dato interessante emerge da coloro che nella nostra indagine hanno affermato di essere soddisfatti nella scelta di questa strategia, portando in alcuni casi anche risultati di cui noi stessi possiamo esserne un piccolo esempio.

Ciò che emerso dal nostro lavoro è che in una società come quella attuale dove si richiede sempre più immediatezza e personalizzazione delle risposte, delle comunicazioni e delle interazioni, la gestione delle relazioni con i clienti in tutto il suo processo di acquisto è di fondamentale importanza, e il Social CRM si presenta quale solu-

zione per realizzare ciò, essendo rivolto esclusivamente a quei canali di comunicazione identificati con l'aggettivo "social". In un prossimo futuro non vi sarà alcuna distinzione tra CRM e SCRM, poiché considerando anche l'offerta di alcuni vendor i prossimi Customer Relationship Management saranno così completi da gestire tutti i possibili canali di comunicazione esistenti, compresi quelli "social".

Bibliografia

- Avanaide (2012), How do you make the link between social media and CRM? Avanaide has the answer, *CRM Magazine*, 16.4, p. 20
- Z. Baumann (2000), *Liquid Modernity*, Ed. Laterza, Roma
- F. Buttle (2008), *Customer relationship management – Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano
- D. Cavenago, D. Mezzanzanica (2010), *Scienza dei servizi*, Springer, Milano
- M. Chiarvesio, E. Di Maria (2008), *Che cos'è il web marketing*, Carocci Editore, Milano
- E. Ciorra (2002), *Il CRM per incrementare la fidelizzazione, il valore e il numero dei clienti*, Busacca e Associati, Milano
- B. Cova, A. Giordano, M. Pallera (2008), *Marketing Non Convenzionale*, Il Sole24ore, Milano
- B. Cova, T. White (2010), Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches, *Journal of Marketing Management*, 26.3/4, pp. 256-270
- J. Dyché (2002), *The CRM Handbook – A business guide to customer relationship management*, Addison-Wesley, United States of America
- A. Drei (2004), *Oltre il CRM – Il valore della relazione con il cliente*, Guerini Associati, Milano
- M. Durante, U. Pagallo (2012), *Manuale di informatica giuridica e diritto delle nuove tecnologie*, UTET, Milano
- D. Evans, J. McKee (2010), *Social Media Marketing. The next generation of business engagement*, Sybex, United States of America

- G. Fabris (2008), *Societing – Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano
- A. Farinet, E. Proncher (2002), *Customer Relationship Management*, Etas, Milano
- A. Ferrari (2005), *Orientamento al Cliente - Il customer relationship management come strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano
- E. Fibuch, C.W. Van May (2001), What is knowledge management system ... and why should i care?, *Physician Executives*, 37.5, pp. 34-39
- C. Frappaolo, D. Keldsen, S. Scrupski (2009), *The State of Enterprise 2.0 Adoption Q4 2009 – Maturity, Scale, Drivers, Ownership, Satisfaction*, The 2.0 Adoption Council Research Series, United States of America
- M. Gobbi (2010), *Social CRM: funzionalità e analisi di mercato*, Tesi di Laurea, Politecnico di Milano, Milano
- R. Grandinetti (2008), *Marketing – Mercati, prodotti e relazioni*, Egea, Milano
- P. Greenberg (2009), *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*, McGraw Hill, United States of America
- T.J. Keitt, M. Brown, J. Dang (2011), *The State of Collaboration software implementations: 2011*, Forrester Research, United States of America
- N. Lazzaro (2011), *Enterprise 2.0: analisi del fenomeno, software e casi di applicazione*, Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Padova, Padova
- D. Lee, H. Soo Kim, J. Kyu Kim (2011), The impact of Online Brand Community Tyoe on Consumer's Community Engagement Behaviors: Consumer-Created vs. Market-Created Online Brand Community in Online Social-Networking Web Sites, *CyberPsychology, Behaviors, and Social Networking*, 14.1/2, pp. 59-63
- M. Lieberman (2010), *Guide to Understanding Social CRM*, Chess Media Group, United States of America

- N. Eddy (2011), Social Marketing Benchmark Survey Methodology, *Channel Insider*, 4/22/2011, p. 1
- A. Metz (2012), *The Social Customer*, Mc Graw Hill, United States of America
- A. McAfee (2006), Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, *MIT Sloan Management Review*, 47.3, pp. 21-28
- S. Moffitt, M. Dover (2012), *Wikibrands – Reinventare il business nell'era della partecipazione*, Franco Angeli, Milano
- M.Ornati (2011), *Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore Moda e Lusso*, Franco Angeli, Milano
- M.C. Ostillio (2005), *Customer Database – Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Egea, Milano
- D. Peppers, M. Rogers, B. Dorf (2000), *Marketing one to one*, Il Sole24ore, Milano
- A. Prunesti (2010), *Social media e comunicazione di marketing*, Franco Angeli, Milano
- A. Prunesti (2010), *Enterprise 2.0 – Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, Franco Angeli Editore, Milano
- M.C. Ronchi (2012), *e.CRM tutta la verità – e.CRM, dal progetto alla campagna di vendita*, Franco Angeli, Milano
- R. Swift (2001), *Accelerating Customer Relationships*, Prentice Hall PTR, United States of America
- R. Wang, J. Owyang (2010), *Social CRM: The new rules of relationship management*, Altimeter Group, United States of America
- N. Woodcock, A. Green, M. Starkey (2011), Social CRM as a business strategy, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18.1, pp. 50-64

Sitografia

- *Confindustria*,
<http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/0/7000BD3BC481EF43C1256F26005052D2?OpenDocument&MenuID=090574CF8B86FACEC1256EFB0032DA12>
- *Digital Pr*, <http://www.digitalpr.it/>
- *Econsultancy*, <http://econsultancy.com/uk/blog/9783-traditional-crm-vs-social-crm-infographic>
- *Forrester*, <http://www.forrester.com/research>
- *Gartner*,
<http://agendabuilder.gartner.com/CRF14/webpages/SessionDetail.aspx?EventSessionId=840>
- *Google*, <http://support.google.com/drive/bin/answer.py?hl=it&answer=87809>
- *Il Gruppo CDM*, <http://www.gruppocdm.it/>
- *Jive Software*, <http://www.jivesoftware.com/>
- *McKinsey Quarterly*, <http://www.mckinseyquarterly.com>
- *Nick Finck*, <http://www.nickfinck.com/presentations/bbs2005/03.html>
- *Nowmedia*, <http://www.nowmedia.it/2012/05/21/lo-stato-dell-arte-social-media-social-network-statistiche-a-confronto-2012-classifica-social-network/>
- *Pivotal Italia*, <http://www.pivotal.it/>
- *Pivotal - Social CRM - Eclipse*, <http://www.youtube.com/watch?v=as2lRl9bnxA>
- *Poliform*, <http://www.poliform.it/>
- *Pratic*, <http://www.pratic.it/>
- *Salesforce.com*,

- <http://www.salesforce.com/it/sales-cloud/features/?d=70130000000slfS&internal=true#accounts>
- *Sap*, <http://www.sap.com/>
- *Social-commerce.it*, http://www.social-commerce.it/2011/06/social-crm-il-cliente-puo-davvero.html#.T-hS-yt1C_g
- *TechTarget - CRM analytics*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM-analytics>
- *TechTarget - Marketing Automation*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/marketing-automation>
- *TechTarget - One-to-one marketing*, <http://searchcrm.techtarget.com/definition/one-to-one-marketing>
- *Telnext*, <http://www.telnext.com/>
- *The Conversation Prism*, <http://www.theconversationprism.com/>
- *The Social Enterprise*, <http://www.socialenterprise.it/>
- *Wikipedia: Customer relationship management*, http://it.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
- *Wikipedia: Enterprise 2.0*, http://it.wikipedia.org/wiki/Enterprise_2.0
- *Wikipedia: Facebook*, http://it.wikipedia.org/wiki/Facebook#cite_note-60
- *Wikipedia: Generazione Y*, Wikipedia, Generazione Y, http://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Y
- *Wired.it - Facebook: 955 milioni di utenti, ma diminuiscono i ricavi*, <http://daily.wired.it/news/internet/2012/07/27/facebook-calo-ricavi-184567.html>
- *Wired.it - Gli avversari di Facebook nel mondo*, <http://daily.wired.it/news/internet/2012/06/11/classifica-social-network-piu-popolari-23554.html>
- *ZeroUno*, <http://www.zerounoweb.it/approfondimenti/business-applications/sap-social-collaboration-ma-anche-social-crm.html>

Ringraziamenti

Ritengo sia doveroso iniziare con la Dott.ssa Daniela Favaretto. Vorrei ringraziarLa per l'aiuto nella fase di sviluppo e stesura del presente progetto. Il suo confronto e sostegno è stato fondamentale per portare a termine questo lavoro, che rappresenta un traguardo importante del mio percorso di studi.

Vorrei dire grazie anche a Mirko Pallera il quale mi ha aiutato in fase di avvio, consigliandomi il nome di Camillo Di Tullio, edge marketing manager press Tim S.p.A., che grazie al suo prezioso aiuto ho potuto approfondire meglio il tema del Social CRM e poter avviare così, il progetto. Intendo poi ringraziare tutte le aziende che hanno partecipato alla mia indagine, e in particolar modo Poliform S.p.A., Pratic F.lli Orioli S.p.A., Telnext S.r.l., Pivotal S.r.l. e Sap S.p.A.

Ho il desiderio di ringraziare la mia famiglia, alla quale ho deciso di dedicare questo lavoro, la quale da sempre mi sostiene, crede nei miei progetti, e mi permette di coltivare le mie passioni, facendo sì che possa raggiungere i miei obiettivi e fare ciò che più mi piace. Il loro prezioso aiuto è stato fondamentale, non solo per il confronto continuo e l'importante lavoro di lettura, rilettura e correzione del testo ma, per le innumerevoli volte che si son resi partecipi direttamente alle mie lunghe trasferte a Venezia.

Un grazie speciale lo rivolgo alla mia ragazza, Valentina, per essermi stata vicina e per il prezioso apporto di revisione.

Non meno importanti, un pensiero lo rivolgo anche ai miei nonni, i quali sono stati un punto di riferimento e fondamentali in ogni tappa di questo lungo percorso, grazie.

Infine, vorrei esprimere sincera gratitudine all'Università Ca' Foscari di Venezia per le conoscenze trasmesse e ai miei speciali compagni di studi Gabriel, Ilaria e Giulia con le quali ho condiviso il mio percorso di studio e continuo confronto nello sviluppo della ricerca.

Non ultimi ma meno importanti, un grazie lo rivolgo a tutti coloro che direttamente e indirettamente hanno potuto contribuire a questa tesi.

Allegati

Allegato 1: E-mail di presentazione del questionario

Oggetto: Att.ne ufficio Marketing - Indagine: Social CRM – l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale

Spettabile azienda,

mi chiamo Luca Perin, sono uno studente laureando del corso di L.M. in Marketing & Comunicazione, presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

Sto procedendo alla realizzazione della mia tesi di laurea magistrale: il Social CRM – l'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale.

Con la seguente e-mail vorrei chiedere la vostra disponibilità per la realizzazione di una ricerca di mercato a puro carattere didattico e senza alcun interesse di tipo commerciale che sarà il fulcro del mio lavoro. Con tale indagine si vuole analizzare lo sviluppo del Social CRM nelle aziende italiane.

Il questionario è di breve durata, massimo 5 minuti ed è composto da 18 domande.

Tengo a precisare che nel questionario non vengono richiesti dati di carattere aziendale e la compilazione è in forma anonima. Inoltre i dati saranno trattati solamente in forma aggregata.

Il link per poter procedere al sondaggio è il seguente: <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dHJobU9zRF9USnNFWjhX3IFbkNsanc6MQ>

Il sondaggio sarà valido fino al 30 settembre 2012.

Vi ringrazio per la Vostra disponibilità.

Cordiali Saluti

Allegato 2: Messaggio benvenuto al questionario

Buongiorno,

Vi do il benvenuto al sondaggio e prima di procedere vorrei darVi alcune informazioni generali.

Questa indagine è a puro carattere didattico senza alcun interesse di tipo commerciale.

L'oggetto della ricerca è inerente al Social CRM alla sua diffusione in Italia.

La compilazione di questo questionario richiede un tempo massimo di circa 5 minuti. Spero possiate dedicarmi qualche minuto per la buona riuscita della mia tesi.

Il questionario è anonimo e i dati raccolti saranno utilizzati soltanto in forma aggregata.

Allegato 3: Questionario, lista non strutturata delle domande

0 - In che settore opera la Vostra impresa?

1 - Qual è la dimensione della vostra azienda (fatturato milioni di €)? micro (≤ 2) [
 piccola (≤ 10) [media (≤ 50) [grande

2 - La Vostra azienda utilizza un sistema CRM? Si [No

3 - L'azienda ha mai pensato di adottare un CRM? Si [No

4 - L'azienda utilizza anche un sistema Social CRM? Si [No

5 - La Vostra azienda utilizza i Social Media nelle proprie politiche di marketing?
Si [No

6 - Da quanto tempo è stato implementato l'uso dei social media con il CRM? da
0 a 6 mesi [da 6 mesi a 1 anno [da più di 1 anno

7 - Il processo di implementazione è stato completato? si [no

8 - Sono stati riscontrati risultati positivi? si [no

9 - Si sono manifestate criticità nell'attuazione del progetto Social CRM?

10 - Se avete risposto SI, quali sono i problemi riscontrati nell'attuazione del progetto?

- COSTI
- TEMPI
- DISPONIBILITÀ MAESTRANZE
- INTEGRAZIONE CON CRM ESISTENTE
- ALTRO

11 - E' soddisfatta l'azienda di aver adottato tale strategia? [] Si [] No

12 - Quali sono i social media utilizzati dalla Vostra azienda?

- __ FACEBOOK
- __ TWITTER
- __ LINKEDIN
- __ GOOGLE+
- __ YOUTUBE
- __ PINTEREST
- __ INSTAGRAM
- __ MYSPACE
- __ FLICKR
- __ WORDPRESS
- __ BLOGGER
- __ YAHOO ANSWER
- __ ALTRO

13 - Esiste un team aziendale che si occupa della gestione dei Social Media a tempo pieno? [] Si [] No

14 - Quali sono le motivazioni che hanno portato l'azienda ad adottare il Social CRM?

15 - Quali sono le motivazioni che hanno portato l'azienda ad adottare il Social CRM? Domanda Aperta

16 - Sarebbe disponibile ad un eventuale contatto telefonico per una breve intervista?
[] Si [] No

17 - Se si, potrebbe gentilmente lasciarmi qualche recapito per venire eventualmente contattato?

Allegato 4: Ringraziamenti

Vi ringrazio per la Vostra disponibilità e per aver compilato il questionario.

Il Vostro contributo sarà essenziale nello sviluppo della mia tesi.

Qualora volessi essere a conoscenza dei risultati puoi contattarmi alla seguente e-mail: 835372@stud.unive.it Procederò volentieri alla loro trasmissione.

Allegato 5: Domande intervista

Intervista: Social CRM – L'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale

Azienda: _____

Intervistato: _____

1. Potrebbe gentilmente presentare la Vostra azienda, qual è il core business, la mission, e in quale contesto di mercato opera (arredamento, produzione, B2b, servizi... etc.), aree di mercato?
2. Come mai, secondo Lei, il mondo dell'arredamento e del design si è avvicinato al mondo di Internet e al mondo social?
3. Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno spinto la vostra azienda a decidere di approcciarsi al mondo del Social CRM e del Web 2.0?
4. Ci sono degli indicatori che giustificano e confermano che la strategia adottata sia corretta e vincente per le politiche di marketing della Vostra Azienda?
5. Quali sono le principali sfide e obiettivi che la Vostra Azienda si è posta nel contesto digitale?
6. La Vostra azienda ha adottato dei progetti, programmi ad hoc per approcciarsi a questo nuovo mondo e ottenere informazioni per valorizzare il proprio CRM?
7. E' stato sviluppato un software CRM parallelo a quello esistente e soprattutto, quali difficoltà/criticità si sono riscontrate nell'introduzione del SCRM in azienda?

8. Se la risposta n.6 è = NO; come la Vostra Azienda si è organizzata per integrare i database provenienti dal Social CRM?
9. Si sono verificati episodi o casi concreti che hanno giustificato la scelta d'investimento di adottare un SCRIM (es: un post che ha generato input per CRM)?
10. Con quali criteri la Vostra Azienda ha scelto i Social Media?
11. Secondo Lei, vi è futuro per il Social CRM o è solo un argomento temporaneo legato alla “moda” del Social, dei Social Network, del Web 2.0, del Web Marketing, ...?

Allegato 6: Intervista a Pratic S.p.A.

Intervista: Social CRM – L'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale

Azienda: Pratic F.lli Orioli S.p.A.

Intervistato: Cristina Vincenzi

- 1. Potrebbe gentilmente presentare la Vostra azienda, qual è il core business, la mission, e in quale contesto di mercato opera (arredamento, produzione, B2b, servizi... etc.), aree di mercato?** Pratic F.lli Orioli S.p.a. è azienda leader nel mercato italiano (con un mercato in espansione anche all'estero) nella produzione di tende da sole e pergole da esterno. Con oltre 50 di esperienza nel settore, l'offerta Pratic si distingue per caratteristiche intrinseche al prodotto quali la qualità, la funzionalità, l'innovazione nonché per il servizio offerto ai punti vendita (distribuzione, assistenza tecnica) e i valori rappresentati (una nuova cultura del vivere all'aria aperta, l'ampliamento degli spazi con strutture per l'open air di design).
- 2. Come mai, secondo Lei, il mondo dell'arredamento e del design si è avvicinato al mondo di Internet e al mondo social?** Ritengo sia una necessità che si sviluppi in qualsiasi settore che punti a diffondere la notorietà e a posizionare il proprio marchio e i propri prodotti. Il business si svolge sempre più su internet, che pervade la maggior parte delle attività del mercato attuale quindi non è pensabile non essere presenti. Per quanto riguarda i social, nonostante il nostro scetticismo come veicolazione del nostro prodotto, abbiamo puntato ad essi per favorire il posizionamento su Google che da molto peso a questi strumenti. Devo dire che hanno il vantaggio di essere facilmente e velocemente aggiornabili, con conseguente immediatezza nella trasmissione dei messaggi.

3. **Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno spinto la vostra azienda a decidere di approcciarsi al mondo del Social CRM e del Web 2.0?** Di questi tempi non è pensabile non rimanere al passo con i tempi e con le tecnologie. Il web 2.0 rimane peraltro ad oggi un sistema di conoscenza e veicolazione delle informazioni piuttosto economico e con un'alta percentuale di diffusione al pubblico. Nel nostro caso, data la crescita aziendale è necessario utilizzare questi strumenti per posizionare il marchio.
4. **Ci sono degli indicatori che giustificano e confermano che la strategia adottata sia corretta e vincente per le politiche di marketing della Vostra Azienda?** Fortunatamente il web porta tra i vari risultati, alcuni che sono misurabili, quali il numero di visite e di richieste ricevute tramite il sito, nonché i fan di Facebook e di Twitter.
5. **Quali sono le principali sfide e obiettivi che la Vostra Azienda si è posta nel contesto digitale?** Cerchiamo di rimanere al passo con i tempi. Internet prende sempre più piede, anche a livello di investimenti rispetto a più frequenti e tradizionali sistemi di comunicazione quali la carta stampata. Vorremmo cercare di rendere il mercato sempre più interattivo, soprattutto a livello di B2b, con sistemi di preventivazione e invio degli ordini che possano avvenire tramite internet, nonché sfruttare sempre di più applicazioni iPad e iPhone che si diversifichino dalle altre al fine di renderle più interessanti e fruibili.
6. **La Vostra azienda ha adottato dei progetti, programmi ad hoc per approcciarsi a questo nuovo mondo e ottenere informazioni per valorizzare il proprio CRM?** Ci stiamo lavorando.
7. **E' stato sviluppato un software CRM parallelo a quello esistente e soprattutto, quali difficoltà/criticità si sono riscontrate nell'introduzione del SCRM in azienda?** Sì, al momento le criticità sono il tempo e le persone

che possano gestirlo, è un lavoro che deve essere dedicato e in quanto tale impegnativo.

8. **Se la risposta n.6 è = NO; come la Vostra Azienda si è organizzata per integrare i database provenienti dal Social CRM?**
9. **Si sono verificati episodi o casi concreti che hanno giustificato la scelta d'investimento di adottare un SCRMM (es: un post che ha generato input per CRM)?** Non in particolare. Si analizza quanto fa la concorrenza, e come ribadito più volte, l'obiettivo è esserci.
10. **Con quali criteri la Vostra Azienda ha scelto i Social Media?** Ci appoggiamo ad un'azienda che ci fornisce consulenza in merito.
11. **Secondo Lei, vi è futuro per il Social CRM o è solo un argomento temporaneo legato alla "moda" del Social, dei Social Network, del Web 2.0, del Web Marketing, ...?** Non credo sia una moda, forse, visto il dilagare di social, ad un certo punto ci sarà un ridimensionamento, ma avranno un futuro molto lungo.

Allegato 7: Resoconto intervista a Poliform S.p.A.

“Poliform nasce nel 1970 e da 42 anni opera nel settore del legnoarredo.
Ciò che contraddistingue ed è sempre stato un punto di forza dell'azienda,
oltre alla qualità del prodotto e alla capacità di innovare e precedere le esigenze del
mercato,
è stata la comunicazione.

Saper comunicare con un linguaggio moderno e al passo con i tempi è fondamentale
per la crescita aziendale.

Comunicazione è evoluzione: i metodi comunicativi sono cambiati, perché sono
cambiate le nostre abitudini di vita e di socializzazione.

CONDIVIDERE è la parola d'ordine.

I social network permettono di essere meno informali e più a contatto con le persone.
La familiarità rende tutti più social ed è più facile fidelizzare al brand.

I video, le immagini... Questo è il modo di comunicare del 2012.

Meno testo e più emozioni.

Meno barriere e più condivisione”

Allegato 8: Intervista a Telnext S.r.l. partner Salesforce.com

Intervista: Social CRM – L'utilizzo di strumenti social come estensione del CRM aziendale

Azienda: Telnext S.r.l.

Intervistato: Maria Spaghetti, responsabile marketing

- 1. Potrebbe gentilmente presentare la Vostra azienda, qual è il core business, la mission, e in quale contesto di mercato opera (arredamento, produzione, B2b, servizi... etc.), aree di mercato?** Telnext è una realtà imprenditoriale molto preparata, veloce, agile e professionale. Ha una vasta esperienza nell'ambito dello sviluppo, dell'implementazione e della gestione di soluzioni in ambiente cloud. Si colloca tra i primi player sul mercato Italiano in grado di fornire consulenza a 360° sulla piattaforma Salesforce.com. Vanta inoltre una notevole competenza nella realizzazione di app per mobile, web e social, profilate sulle esigenze dei clienti. La passione dello staff verso le nuove tecnologie apre l'azienda a scenari innovativi in continua evoluzione; ogni persona del team rappresenta un progetto di crescita attraverso il quale l'azienda può progredire. Specializzazione, formazione e flessibilità permettono di raggiungere un alto grado di empatia con le aziende con cui Telnext lavora, garantendo in questo modo un progresso certo.
- 2. Quali sono le motivazioni/esigenze che hanno spinto la vostra azienda a decidere di approcciarsi al mondo del Social CRM e del Web 2.0?** Essere più vicini al cliente, raccogliere più informazioni relativamente al cliente per poi effettuare delle vendite mirate, usare altri canali di lead generation.

3. **Ci sono degli indicatori che giustificano e confermano che la strategia adottata sia corretta e vincente per le politiche di marketing della Vostra Azienda?** Sicuramente i numeri lo dimostrano.
4. **Quali sono le principali sfide e obiettivi che la Vostra Azienda si è posta nel contesto digitale?** Ottenere maggior visibilità e comunicare in modo più efficace a clienti e non.
5. **La Vostra azienda ha adottato dei progetti, programmi ad hoc per approcciarsi a questo nuovo mondo e ottenere informazioni per valorizzare il proprio CRM?** Sì, sposiamo in pieno il modello proposto da Salesforce.com
6. **E' stato sviluppato un software CRM parallelo a quello esistente e soprattutto, quali difficoltà/criticità si sono riscontrate nell'introduzione del SCRM in azienda?** Sì, al momento le criticità sono il tempo e le persone che possano gestirlo, è un lavoro che deve essere dedicato e in quanto tale impegnativo.
7. **Se la risposta n.6 è = NO; come la Vostra Azienda si è organizzata per integrare i database provenienti dal Social CRM?**
8. **Si sono verificati episodi o casi concreti che hanno giustificato la scelta d'investimento di adottare un SCRM (es: un post che ha generato input per CRM)?** Sì, alcuni posto soprattutto su LinkedIn sono diventati dei prospect nel nostro CRM.
9. **Con quali criteri la Vostra Azienda ha scelto i Social Media?** I più diffusi: Facebook, Twitter, LinkedIn.
10. **Secondo Lei, vi è futuro per il Social CRM o è solo un argomento temporaneo legato alla "moda" del Social, dei Social Network, del Web 2.0, del**

Web Marketing, ...? no, sarà il futuro ma l'Italia è ancora molto lontana
(leggi il post qui: <http://www.telnext.com/2011/11/social-enterprise-all%E2%80%99italiana/>)

Allegato 9: Modello informativa della privacy

MODELLO INFORMATIVA PRIVACY (informativa ex art. 13 D.lgs. 196/2003)

Gentile Signore/a,

Desideriamo informarLa che il D.lgs. n. 196 del 30 giugno 2003 ("Codice in materia di protezione dei dati personali") prevede la tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali.

Secondo la normativa indicata, tale trattamento sarà improntato ai principi di correttezza, liceità e trasparenza e di tutela della Sua riservatezza e dei Suoi diritti.

Ai sensi dell'articolo 13 del D.lgs. n.196/2003, pertanto, Le forniamo le seguenti informazioni:

1. I Suoi dati verranno trattati per le seguenti finalità: compilazione liste anagrafiche, archivio, adempimenti di obblighi di legge. I Vs. dati, inoltre, potranno essere trattati per le finalità esclusivamente interne di statistica.
2. Il trattamento sarà effettuato con le seguenti modalità: mediante strumenti sia informatici che manuali, nell'osservanza di tutte le cautele necessarie a garantire la sicurezza e la riservatezza delle informazioni.
3. I Vs. dati saranno trattati solamente dal sottoscritto nell'ambito dell'analisi specifica.
5. Il titolare del trattamento è il sig. Luca Perin.
6. Il responsabile del trattamento è il sig. Luca Perin.
7. Le ricordiamo infine che in qualunque momento potrà esercitare i Suoi diritti nei confronti del titolare del trattamento, ai sensi dell'art.7 del D.lgs.196/2003, contattando il titolare stesso.

Allegato 10: Principali aggregati e indicatori economici delle imprese industriali e dei servizi

PRINCIPALI AGGREGATI E INDICATORI ECONOMICI DELLE IMPRESE INDUSTRIALI E DEI SERVIZI, PER SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA (ATECO 2007) E CLASSE DI ADDETTI DELLE IMPRESE. Anno 2010

CLASSI DI ADDETTI	Imprese	Addetti	Dipendenti	Dimensione media	Fatturato (mln Euro)	Valore aggiunto (mln Euro)
0-9	4.151.104	7.986.251	2.912.008	1,9	780.351,4	220.276
10-19	141.434	1.850.581	1.593.091	13,1	325.317,0	71.540
20-49	54.801	1.628.475	1.536.113	29,7	346.714,3	76.403
50-249	21.309	2.057.944	2.018.860	96,6	572.517,1	113.972
250 e oltre	3.495	3.171.207	3.164.524	907,4	882.395,6	225.639
Totale	4.372.143	16.694.458	11.224.596	3,8	2.907.295,5	707.830

Fonte: Istat (2012), Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi. Anno 2010