



**Formazione e
consulenza**

**GR GROUP SOC. COOP.
SOC.**

Via G. Garibaldi n. 133 – 95040 Ramacca (CT)

info@grgroup.it

www.gr-group.it

tel. 095 9898014

P.IVA 05271090879

STRUMENTI DI LAVORO DIGITALI PER INNOVARE LE IMPRESE



Indice

Premessa pag. 3

L'organizzazione del lavoro nell'era della digitalizzazione

- Individuare e schematizzare ruoli e competenze in azienda.....4
- Strumenti di lavoro hardware e software.....7
- Strumenti di lavoro condiviso e loro gestione:.....10
 - agenda elettronica consultabile e gestibile ovunque ci si trovi e condivisione agenda.....11
 - come stabilire, redigere e condividere procedure aziendali e know-how con i protocolli di sicurezza.....12
 - Cloud: archiviazione elettronica dei documenti, condivisione e consultazione.....14
 - Skype: scambio di informazioni o meeting a distanza.....15

Il CRM (Customer Relationship Management)

- I fondamentali di un sistema CRM.....17
- I tre livelli del CRM.....22
- Cos'è e come deve essere fatto un CRM a misura di PMI.....24
- La dimensione tecnologica27
- Valore dei dati dei clienti (obblighi e restrizioni legali: modulo privacy come e quando).....31

Premessa

Le tecnologie digitali consentono scambi di informazioni in tempo reale tra utenti, tra macchine e tra sistemi di gestione. Sono intrinsecamente focalizzate sul cliente e offrono le modalità di contatto necessarie per mantenere vivo il rapporto ben oltre il punto vendita. Potenziano la visibilità e il controllo degli asset in remoto, due aspetti particolarmente critici per i modelli di business Product-as-a-Service, Piattaforma di Condivisione ed Estensione della Vita del Prodotto. Poiché rendono possibile la smaterializzazione e cambiano la modalità in cui interagiamo con gli asset materiali e con quelli digitali, possono trasformare le catene del valore in modo tale che non abbiano più bisogno di risorse aggiuntive per crescere. Le cinque tecnologie digitali più comuni sono *la tecnologia mobile, la tecnologia social, il cloud computing, la comunicazione M2M e i big data analytics*.



Tecnologie digitali: definizioni

La **tecnologia mobile** è un mix tra hardware, sistemi operativi, networking e software, che permette agli utenti di accedere a certi contenuti dove e quando ne hanno bisogno. Gli esempi più degni di nota sono i telefoni cellulari e i tablet. La tecnologia mobile mette le persone e le imprese in condizione di accedere a beni e servizi ovunque e in ogni momento ed è particolarmente importante per i modelli di business Estensione della Vita del Prodotto, Product-as-aService e Piattaforma di Condivisione.

La **tecnologia di comunicazione** machine-to-machine (M2M) permette a diverse apparecchiature o diversi centri di controllo di scambiare automaticamente informazioni senza alcun intervento umano. Aiuta a monitorare gli asset, a controllarli e a curarne la manutenzione in remoto e offre agli utenti prestazioni potenziate e costi ridotti grazie all'utilizzo di informazioni in tempo reale.

Il **cloud computing** permette l'hosting di contenuti e applicazioni web-based in una struttura centralizzata, mettendoli a disposizione di molti dispositivi simultaneamente senza che sia necessario installare software o scaricare file. I dispositivi sono connessi in rete, tipicamente via Internet. La «nuvola» è un importante fattore abilitante per i modelli di business Piattaforma di Condivisione e Product-as-aService.

La **tecnologia social** comprende strumenti comunicativi e interattivi che instaurano e mantengono un contatto fra utenti. Al di là di ben noti canali come Facebook, Twitter, Whatsapp, LinkedIn, WeChat e Weibo, la tecnologia social include forum online, blog, wiki e software collaborativi.

I **big data analytics** coinvolgono due componenti: big data è l'espressione che indica una raccolta di data set così grandi e complessi da non poter essere gestiti o analizzati con le applicazioni tradizionali. Big data analytics indica invece l'analisi di tali dati allo scopo di ottenere insight che permettano di prendere migliori decisioni di business.

L'organizzazione del lavoro nell'era della digitalizzazione

Introduzione

Il modello di competenze è uno schema che, sulla scorta della *mission* e della *vision* di ciascuna azienda, fornisce le competenze utili per determinare l'adeguatezza di un candidato rispetto ad un ruolo aziendale. Il contenuto *core* del modello sono quindi le competenze, le conoscenze e le capacità tecnico-professionali ottimali che una persona dovrebbe possedere (Spencer & Spencer, 2017) e sapere mobilitare (Le Boterf, 2008) per poter assumere quei comportamenti corretti che le permettano di svolgere adeguatamente le mansioni e di assumere le responsabilità specifiche richieste per la posizione che occupa nell'organizzazione.

Cenni teorici rispetto al modello di competenze

Per comprendere gli assunti teorici che ruotano attorno al ruolo delle competenze nelle organizzazioni, è fondamentale definire cosa sia la competenza. **La competenza è la capacità di far fronte ad un compito o ad un insieme di compiti, riuscendo a mettere in moto e a orchestrare le proprie risorse interne, cognitive, affettive e volitive e a utilizzare le risorse esterne disponibili in modo coerente e fecondo** (Pellerey, 1983). La prima vera teorizzazione sul tema delle competenze si deve a McClelland, il quale nello scenario della Psicologia delle Organizzazioni statunitensi degli anni '70 trovò ispirazione. Nel 1973 McClelland introdusse il termine di competenza in merito all'opportunità di usare, per la selezione del personale, la valutazione delle competenze dei candidati piuttosto che i test di intelligenza. Spencer e Spencer, seguendo la scuola di McClelland, hanno teorizzato la competenza come principio intrinseco dell'attore organizzativo e causalmente connesso con la performance lavorativa, ed in quanto tale, misurabile (Spencer, Spencer, 2017). **La competenza sarebbe articolata in cinque componenti: la motivazione, i tratti, l'immagine di sé, le conoscenze tecniche, le skills**. Proprio la componente legata alla motivazione deriva dalla matrice dello studioso McClelland, in quanto le motivazioni al successo, all'affiliazione e al potere sono fondamenti della vita lavorativa. Sui modelli di competenze ecologici, invece, si fonda il contributo di Quaglino (2005), il quale riprende il modello KSA (*Knowledge, Skill and Ability/Aptitude*), annoverando la triade conoscenza-capacità-abilità, nell'insieme di competenze tecnico-specialistiche e relazionali distintive per l'allocatione delle risorse lavorative (Di Francesco, 1994). Negli anni '90 dello scorso secolo, tra i vari modelli, ebbe un notevole successo quello definito ISFOL, ossia **la prima schematizzazione di rilievo proposta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che consta di quattro differenti approcci** (Di Francesco, 1998):

- **L'approccio delle competenze di successo** in cui è centrale l'importanza delle "caratteristiche individuali" ai fini di una performance lavorativa eccellente.
- **Il filone di studi dell'expertise** in cui viene attribuito rilievo al mix tra "conoscenze dichiarative" e "competenze procedurali".
- **L'approccio dell'empowerment** secondo il quale ai fini di una performance efficace occorre l'auto-consapevolezza dei processi di schematizzazione e di rielaborazione cognitiva dei soggetti (meta-competenza).
- **L'approccio del bilancio delle competenze** in cui si considerano le competenze di base, competenze trasversali, competenze tecnico-professionali e le risorse personali del soggetto.

Ciò che emerge, seguendo il *continuum evolutivo* degli approcci al modello di competenze, è la necessità di tradurre le competenze (*customizzate* a seconda di ciascun contesto organizzativo) in comportamenti osservabili, al fine di scegliere il candidato più adeguato all'organizzazione in termini di competenze personali-relazionali, trasversali e tecnico-operative.

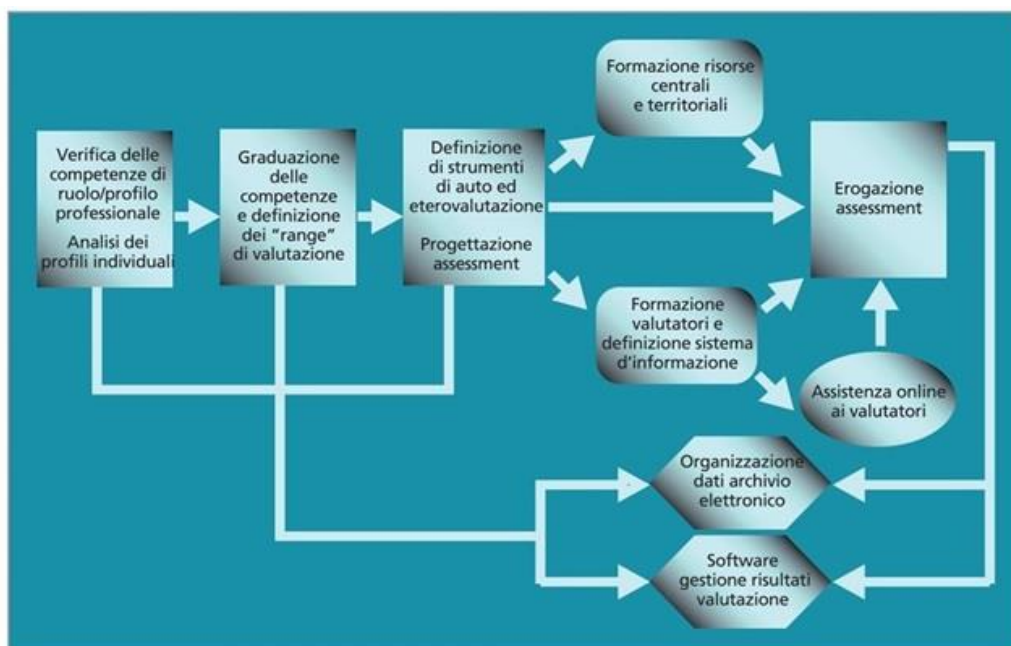
Mappatura delle competenze e valutazione dei ruoli

Al fine di fronteggiare le incertezze e le diverse condizioni dei mercati si rende necessario, da parte delle organizzazioni, saper riconoscere e valorizzare il capitale umano, rappresentato dagli individui che ne fanno parte, e di conseguenza le conoscenze e competenze (*Knowledge base*) possedute da questi ultimi; nonché la loro capacità di acquisire, governare e applicare tale patrimonio. Perdere o non valorizzare adeguatamente una risorsa può rappresentare un rischio, in momenti di forte competitività nel mercato, che può concorrere a determinare il fallimento di piccole o medie imprese. Perciò è fondamentale attuare un'azione tempestiva che adegui il personale ai cambiamenti, spesso repentini, degli obiettivi aziendali e dei processi che ne conseguono. **Per garantire la realizzazione degli obiettivi pianificati e delle performance attese si individua un Modello di competenze necessarie all'azienda e si effettua una Mappatura sui ruoli, la cui modalità dipende dalle esigenze di quest'ultima in termini di dettaglio, tempi e risorse a disposizione.** Il Modello delle competenze assegna quindi una nuova centralità all'individuo e consente di affrontare in modo efficace i diversi aspetti della valorizzazione del sapere posseduto e della relazione di scambio con l'organizzazione in cui la risorsa opera. **Un sistema aziendale di gestione per competenze ha come scopo principale la valutazione dell'adeguatezza al ruolo del personale dell'organizzazione ed è costituito essenzialmente da:**

- Un Modello delle Competenze aziendali;
- Un Sistema di Valutazione delle competenze (anche potenziali) del personale;
- Un Sistema di Sviluppo e superamento dei gap.

È fondamentale seguire costantemente lo sviluppo del capitale umano impiegato per passare dalla cultura del risultato a quella della continuità dei risultati, attraverso **la costruzione di un vero e proprio Inventario delle risorse e delle competenze** da aggiornare periodicamente e sottoporre a puntuali "verifiche di scostamento". Per valutare i profili di competenze posseduti esistono diverse tecniche che differiscono tra loro per il diverso grado di coinvolgimento delle persone. In particolare modo **per la Valutazione delle conoscenze le tecniche e gli strumenti utilizzabili singolarmente o tra loro correlati sono:**

- Conseguimento di attestati e titoli;
- Valutazione dell'impegno (attuale e passato) in attività per la quale è fondamentale l'impiego della conoscenza in esame;
- Verifiche svolte dagli utenti delle conoscenze (capi diretti e/o clienti interni);
- Test o veri e propri esami teorico-pratici;
- Check-list o questionari.



Per quanto riguarda la Valutazione delle capacità di comportamento organizzativo è possibile distinguere due strumenti di verifica:

Diretti, che coinvolgono direttamente gli interessati e sono strutturati in:

- Questionario di Autovalutazione
- Check-List compilata dal valutato
- Assessment Center

Indiretti, che coinvolgono solo i capi o altri responsabili e sono strutturati in:

- Intervista al capo da parte di uno specialista
- Questionario di eterovalutazione
- Check-List compilata dal capo diretto o da altri responsabili.

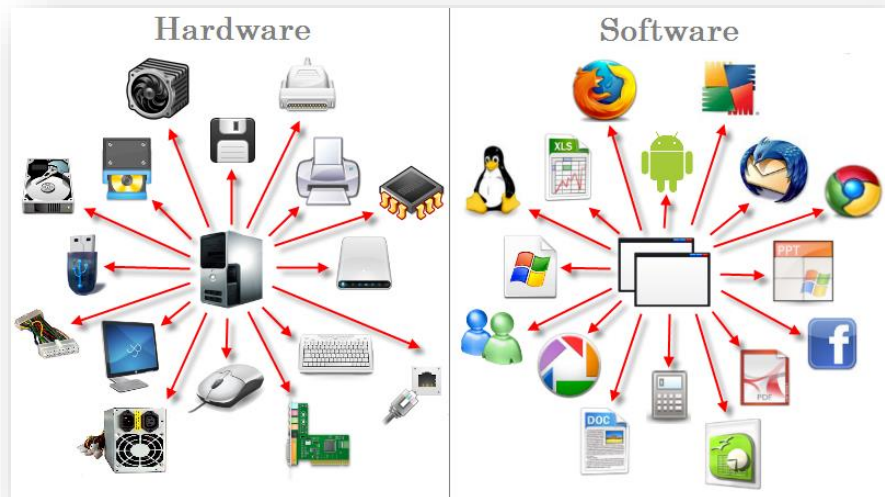
Per poter apprezzare in maniera significativa la presenza di una competenza e per poterne effettuare una valutazione, è, pertanto, necessario staccarsi dall'idea di valutare direttamente le singole prestazioni e mettersi in una prospettiva "longitudinale", ovvero ipotizzare di inferire la presenza di una competenza a partire da un gruppo di prestazioni, da una serie di comportamenti e di compiti che richiedano di mettere in gioco e di combinare tra loro abilità, conoscenze, schemi di azione e meccanismi di interpretazione.

Sono innumerevoli le variabili che intervengono nella costruzione ed applicazione di un modello di mappatura delle competenze che sia rispondente alle caratteristiche di ciascuna organizzazione e che valuti in modo efficace ed efficiente le competenze dei candidati. **Al fine di ottenere un prodotto che massimizzi gli sforzi aziendali e dell'esperto in risorse umane vi deve essere una stretta sinergia tra quest'ultimo ed il management, il coinvolgimento degli stakeholders, un allineamento tra le competenze e la strategia aziendale, e, soprattutto, un'integrazione tra il modello di competenze ed i processi operativi del personale.**

Strumenti di lavoro hardware e software

Il Computer: Hardware e Software

I computer che utilizziamo tutti i giorni, come smartphone o il PC, possono apparire diversi nell'aspetto e nel modo in cui si usano. Tuttavia, condividono molte funzioni, come la possibilità di eseguire programmi e app simili. Ancora oggi usiamo il nome computer –una parola inglese che significa calcolatore – perché i dispositivi che usiamo oggi hanno la stessa struttura interna e lo stesso funzionamento di quelli costruiti negli anni '50 del '900,



anche se ora sono realizzati con tecnologie diverse. Oggi si utilizza il computer, così come lo smartphone o il tablet, per fare cose apparentemente diverse: guardare un film o una partita, ascoltare della musica, parlare con amici, modificare l'aspetto di una fotografia, realizzare una presentazione; in realtà, il computer fa tutte queste cose con lo stesso procedimento: eseguendo dei calcoli!

Nel mondo dell'industria, dei servizi e della ricerca scientifica, i computer sono usati anche per:

- progettare, mediante **applicazioni CAD** (Computer Aided Design), componenti e sistemi (per esempio sistemi meccanici, elettrici, elettronici);
- controllare la produzione di prototipi con stampanti 3D o la produzione in serie per mezzo **di robot industriali**;
- gestire il traffico di veicoli (come aerei, navi e treni), i processi di impianti chimici o di produzione dell'energia elettrica;
- memorizzare in speciali computer detti server le grandi quantità di dati prodotte da uffici come quelli della pubblica amministrazione, dagli istituti bancari, dai siti di vendita online, o dai social-network;
- elaborare previsioni climatiche di lungo periodo, analizzare la struttura molecolare dei farmaci, simulare esperimenti di astronomia, di fisica nucleare o per altre ricerche scientifiche.

Questo elenco ti mostra solo alcuni esempi di tipi di computer: questo strumento, infatti, è diventato onnipresente sia nella vita privata delle persone, sia nella gestione delle aziende e delle amministrazioni pubbliche.

L'hardware del PC

Che cosa c'è dentro un computer? La cassa di un PC (anche detta case) ne contiene tutti i componenti e permette il loro adeguato raffreddamento durante il funzionamento; a questo scopo, a volte è dotata di una o più ventole che estraggono l'aria calda e immettono aria fredda. La figura che segue mostra un PC aperto dove sono riconoscibili gli elementi fondamentali che costituiscono l'hardware di un PC:



- ✚ **La scheda madre** (in inglese motherboard) è la scheda elettronica principale di un PC; sulla scheda madre sono collocati i componenti fondamentali di un PC, a partire dal microprocessore:
- ✚ **Il microprocessore** è il componente più importante per il funzionamento di un computer: è collocato in uno specifico alloggiamento della scheda madre, sormontato da una ventola o da un circuito di raffreddamento per dissipare il calore che produce.
- ✚ **La memoria RAM** o memoria volatile è uno dei componenti fondamentali di un computer perché contiene i programmi in esecuzione, i dati che il microprocessore elabora e i risultati che produce; è collocata in specifici alloggiamenti della scheda madre. È detta volatile perché, quando il computer viene spento, non ne mantiene il contenuto.
- ✚ **Le unità di memoria permanente** conservano i dati e i programmi (compreso il sistema operativo) anche quando il computer è spento. Sono realizzate con dischi rotanti di materiale magnetico, oppure con tecnologie esclusivamente elettroniche, e si collegano a specifici connettori presenti sulla scheda madre.
- ✚ **Le unità ottiche permettono la lettura e la scrittura di CD e DVD**, e si collegano agli stessi connettori delle unità di memoria permanente. I supporti ottici come i CD e i DVD sono adatti alla conservazione dei dati e dei programmi, perché, dopo essere stati scritti, possono essere letti moltissime volte senza rovinarsi.

Il software del PC

L'*hardware del computer* da solo è inutilizzabile: per funzionare ed essere usato dall'utente è necessario il software. In particolare, l'operazione di accensione del computer non può essere completata senza un **software speciale chiamato sistema operativo**. I primi computer, invece, non avevano il sistema operativo e l'utente interagiva direttamente con l'hardware mediante un pannello di controllo: per questo motivo potevano essere usati solo da tecnici specializzati. I computer attuali, invece, sono facilmente utilizzabili da tutti, a partire dall'accensione: il sistema operativo infatti assume il controllo del computer al momento dell'avvio (questa fase prende il nome di bootstrap) creando un'interfaccia grafica per l'utente.

Esistono diversi sistemi operativi: molti PC usano **Microsoft Windows**, mentre i computer prodotti da Apple – pur potendo eseguire Windows – usano **macOS**; la maggior parte dei tablet e degli smartphone, invece, è progettata per impiegare **Android**.

Oltre a realizzare l'interfaccia grafica che permette all'utente di usare il computer, il sistema operativo deve:

- ✚ gestire i **componenti hardware** del computer, come il microprocessore, la memoria volatile, la memoria permanente, i dispositivi di input e di output, la connessione di rete;
- ✚ gestire le **risorse software** del computer: i **programmi installati e dati**, entrambi in forma di file.

Infatti, il sistema operativo supervisiona l'esecuzione dei programmi e l'organizzazione dei file – che contengono i dati creati dai programmi – nell'unità di memoria permanente. Nello svolgere questi compiti il sistema operativo deve coordinare:

- ✚ **l'esecuzione contemporanea di più programmi** (altrimenti non potresti ascoltare della musica e chattare con gli amici mentre effettui delle ricerche in rete per scrivere una relazione scolastica);
- ✚ **l'uso del computer da parte di più utenti** (altrimenti tuo fratello o tua sorella potrebbero leggere i tuoi documenti anche senza conoscere la tua password di accesso) che, nel caso di un computer server, può anche essere contemporaneo.

Quando compri un PC, il sistema operativo è preinstallato e configurato per gestire i dispositivi già inclusi. Nel caso però tu voglia collegare al PC nuovi dispositivi (come stampanti, mouse, tastiere, schermi, smartphone, supporti di memoria USB, gamepad) il sistema operativo deve essere integrato con il giusto driver, un componente software che permette al sistema operativo di gestire il dispositivo hardware. L'operazione di aggiunta del driver al sistema operativo è detta installazione e normalmente viene eseguita automaticamente «scaricando» il driver dalla rete.

Il *software di un computer*, quindi, è composto da:

- ✚ **il sistema operativo**, che comprende alcuni programmi preinstallati (come il browser per navigare in rete);
- ✚ **i programmi installati dall'utente**, chiamati anche applicazioni o, nel caso di tablet o smartphone, app (per esempio, un programma per scrivere documenti, o un videogioco);
- ✚ **i file di dati**, che possono essere creati dall'utente usando dei programmi (per esempio documenti o immagini), «scaricati» dalla rete (come un film), o copiati da un supporto di memoria USB (come nel caso di una presentazione realizzata da un compagno di classe).

Strumenti di lavoro condiviso e loro gestione

Da quando è iniziata l'emergenza da Coronavirus, **molte aziende hanno implementato l'uso di strumenti e piattaforme di comunicazione e collaborazione online** per gestire al meglio lo smart working.

Mentre molte aziende avevano già un approccio al lavoro di tipo agile, altre sono state costrette ad **adeguarsi alla logica dello smart working**, spostando letteralmente il proprio ufficio all'interno delle proprie case.

Grazie allo smart working, sono aumentati gli **strumenti e le app di collaborazione** aziendale utili **per gestire i flussi di lavoro**, comunicare e **gestire documenti** anche a distanza.



UCC: collaborazione, comunicazione e smart working

Per parlare di strumenti di collaborazione e comunicazione online si usa l'acronimo **UCC** che sta per **Unified Communication and Collaboration**.

Tutti questi strumenti a disposizione delle aziende favoriscono l'abilitazione dello smart working e consentono la gestione del lavoro in autonomia e senza vincoli di spazio e di orario.

La UCC riveste un ruolo centrale poiché rende produttivo lo smart working e dota tutti i dipendenti di un'azienda degli strumenti tecnologici adeguati per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Cos'è la UCC?

La UCC è l'insieme di tutti gli **strumenti tecnologici** che **consentono di gestire da un'unica interfaccia la comunicazione e la collaborazione** tra dipendenti di un'azienda e tra dipendenti e soggetti esterni.

La UCC consente quindi di **accedere ad un unico spazio di lavoro virtuale** condiviso da qualsiasi dispositivo e di avere a disposizione tutti i documenti e le informazioni necessarie per garantire la produttività di tutti i dipendenti. Va comunque specificato che non tutti gli strumenti di UCC funzionano allo stesso modo da tutti i dispositivi e solitamente forniscono un'esperienza utente più completa da desktop.

UCC e UC: collaborazione e comunicazione a lavoro

UCC e UC vengono utilizzati come sinonimi riferendosi indifferentemente sia agli strumenti di collaborazione che di comunicazione lavorativa.

In realtà, all'origine il termine **UC** stava ad indicare **soltanto gli strumenti di comunicazione**, come ad esempio le **piattaforme di video e audio conferenze**.

Oggi **questa differenza terminologica è praticamente scomparsa** e basta utilizzare l'acronimo **UCC per riferirsi a strumenti di collaborazione**, come piattaforme di Instant Messaging e di file sharing, e a quelli **di comunicazione**.

Strumenti UCC software e hardware

Gli strumenti e le piattaforme di collaborazione e comunicazione online necessitano oltre che di software virtuali anche di componenti hardware come schermi, microfoni, telecamere, supporti audio e video, ecc.

Qualsiasi sia l'hardware a nostra disposizione, esso deve garantire il massimo della collaborazione e comunicazione online e consentire il raggiungimento di un determinato obiettivo a seconda dell'esigenza specifica.

In sostanza, possiamo dire che gli strumenti di collaborazione e comunicazione unificata (UCC) sono divisibili in:

- Strumenti UCC software, cioè quelli che compongono lo spazio di lavoro virtuale;
- Strumenti UCC hardware, cioè quelli che consentono di usare al meglio il nostro spazio di lavoro virtuale.

Strumenti UCC software: alcuni esempi

Tra gli strumenti di collaborazione e comunicazione unificata possiamo citare:

- Piattaforme di Conferencing, che consentono di realizzare audio o video conferenze a distanza;
- Piattaforme VoIP “Voice Over IP”, una sorta di “centralino telefonico” che sfrutta il protocollo IP per consentire conversazioni voce, sostanzialmente identiche a quelle telefoniche tradizionali.
- Piattaforme di Instant Messaging (IM), che consentono una comunicazione in tempo reale e a distanza tramite chat.
- Piattaforme di file sharing per la condivisione di documenti e altri file multimediali.

Per un’azienda è importante che tutte queste piattaforme confluiscono in un’unica interfaccia e siano quindi interconnesse tra loro garantendo la massima collaborazione e comunicazione completa e unica.

Strumenti UCC hardware: alcuni esempi

Gli strumenti UCC hardware sono, come abbiamo già detto, quelli che ci consentono di accedere al nostro spazio di lavoro virtuale.

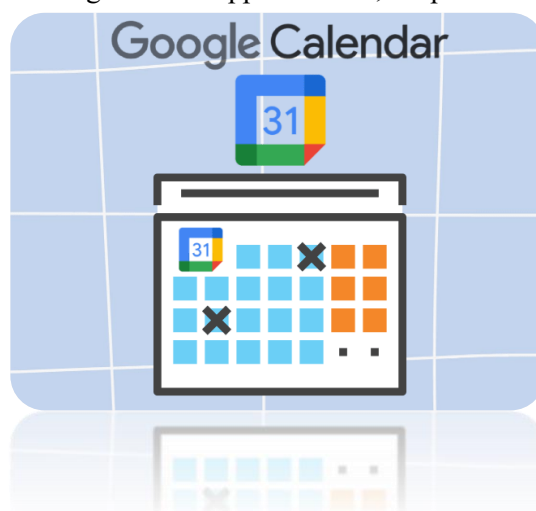
Può essere lo schermo di uno smartphone o soluzioni hardware UCC più avanzate.

Facciamo alcuni esempi:

- Strumenti per il BYOD (Bring Your Own Device), ovvero piattaforme che consentono di far interagire e connettere i propri apparecchi personali (pc, tablet, smartphone) con hardware (monitor ad esempio) per condividere informazioni con altri utenti in tempo reale.
- Telecamere orientabili intelligenti in grado di riconoscere chi sta parlando e di orientarsi automaticamente sul soggetto rendendo un meeting più fluido.
- Microfoni beamforming, una tecnologia che è in grado di direzionare ‘virtualmente’ il microfono verso la persona che sta parlando, sfruttando una funzionalità digitale, ottimizzando la ricezione del suono.
- Soluzioni audio intelligibili, che consentono di eliminare i rumori ambientali e, quindi, di effettuare conferenze e comunicazioni audio anche in luoghi pubblici o privati diversi.
- Monitor di grande formato e touchscreen: il grande formato produce un effetto immersivo durante le videoconferenze e consente una visualizzazione comoda dei contenuti condivisi; il touchscreen, invece, consente un’interazione diretta con i contenuti e rende fluido lo svolgimento della riunione.

Agenda elettronica

Google Calendar è un’applicazione dinamica che permette di organizzare appuntamenti, impostare e condividere gli avvisi per i diversi impegni della giornata, fissare riunioni di lavoro. Con Google Calendar è possibile assegnare a ogni appuntamento uno specifico colore, in questo modo è possibile categorizzare e riconoscere ogni attività che deve essere svolta in modo semplice ed immediato. Si tratta di uno strumento semplice e intuitivo, inoltre è sincronizzato su diversi dispositivi ed è sufficiente accedere ad un account Google per utilizzarlo.



Know How, nozione e caratteristiche.

Secondo la tradizionale definizione il *know-how* è un insieme di saperi e abilità, **competenze ed esperienze necessari per svolgere al meglio determinate attività** all'interno di qualsiasi settore industriale e commerciale.

Solitamente l'espressione viene utilizzata per indicare le capacità di **carattere tecnico-industriale**, ma vi possono essere comprese anche quelle sulle regole che riguardano l'organizzazione imprenditoriale, la commercializzazione dei prodotti, le tecniche di vendita e più in generale tutto ciò che attiene alla gestione dell'impresa.

Il *know-how* risulta quindi come **quel complesso di conoscenze e attitudini**, non divulgate, brevettabili o meno, **che individuano un "saper fare"** rivolto a un determinato ambito all'interno del quale il detentore di quel capitale umano opera e organizza la propria attività.

La segretezza della conoscenza, in ogni caso, è **intesa nel senso che essa non sia generalmente nota o facilmente accessibile agli esperti e agli operatori del settore**, che abbia valore economico in quanto riservata e che sia sottoposta a misure adeguate a mantenerla tale. Non

è necessario che ogni singola informazione sia confidenziale, ma è **rilevante che, complessivamente, il sapere risulti da una elaborazione del soggetto che lo detiene e che non sia conosciuto**: in

questo modo il *Know-How* acquista valore economico aggiuntivo rispetto ai singoli elementi che ne fanno parte.



La tutela civile del Know How

La rilevanza del know-how e dei segreti commerciali, quale valore in più nella competizione tra le aziende è ormai consolidata. Ciò è vero specialmente per l'Italia, nella cui **economia fatta da tante piccole e medie imprese manifatturiere di alta qualità il know-how gioca un ruolo fondamentale**. L'esigenza di tutelare il *Know-how* e, dunque, il patrimonio aziendale, presenta vari punti di connessione con il diritto del lavoro, considerato che tale esigenza non può prescindere dalla corretta gestione delle informazioni e dei dati riservati aziendali da parte del personale dell'azienda stessa. Ciò comporta la **necessità di determinare quale sia il perimetro del potere** di controllo del datore di lavoro, nonché di individuare **gli strumenti contrattuali** più efficaci per tutelare dette esigenze datoriali.

Di seguito le più efficaci metodologie per tutelare dal punto di vista giuridico il Know-how.

Il controllo a distanza: ai sensi dell'**art. 4 dello Statuto dei Lavoratori**, il controllo a distanza è il controllo dell'ambiente di lavoro e, incidentalmente, dell'attività lavorativa, effettuati ad una distanza fisica o comunque temporale. *Esso si distingue in:*

- ❖ **Controllo diretto:** che si può realizzare attraverso l'**installazione di strumenti finalizzati al controllo a distanza sull'attività lavorativa** dei dipendenti. Tale tipologia è usualmente vietata se il lavoratore non può riconoscere il soggetto che sta vigilando sulla propria attività lavorativa.
- ❖ **Controllo preterintenzionale:** si verifica quando gli strumenti, pur se installati in presenza di esigenze di carattere organizzativo, produttivo, di sicurezza sul lavoro o di tutela del patrimonio aziendale, **rendano comunque possibile un controllo a distanza anche sull'attività dei dipendenti**. Tale tipologia è legittima a condizione che l'installazione risponda a comprovate esigenze di carattere organizzativo e produttivo o sia necessaria per la sicurezza del lavoro o per la tutela del patrimonio aziendale. Inoltre, **vi dovrà essere apposto accordo sindacale od apposita autorizzazione da parte dell'ITL** (siamo in tema di videosorveglianza e geolocalizzazione).
- ❖ **Controllo degli strumenti di lavoro e di quelli di registrazione degli accessi e delle presenze:** Vi è quindi un **controllo da parte del datore di lavoro degli strumenti utilizzati dal lavoratore** per effettuare la prestazione lavorativa (*computer, telefono, tablet*). Anche in questo caso vi devono essere particolari esigenze, l'accordo sindacale o l'autorizzazione ITL.

Adozione di una policy aziendale: una **policy** è un *insieme di norme interne di regolamentazione predisposte unilateralmente dall'imprenditore* (o da un professionista esperto del settore, come l'avvocato). Essa deve contenere le direttive aziendali in merito all'organizzazione tecnica e disciplinare del lavoro nell'impresa e le modalità di effettuazione di detti controlli nonché quelli di utilizzo degli strumenti di lavoro. Esse dovranno essere **redatte in modo chiaro e dettagliato, essere pubblicizzate adeguatamente nei confronti dei singoli lavoratori ed essere sottoposte ad aggiornamento periodico.**

Fondamentale sarà specificare:

- ❖ *quali comportamenti siano o meno tollerati* (per esempio rispetto alla navigazione in internet);
- ❖ *a quali informazioni un lavoratore potrà accedere;*

se e in quale misura il datore di lavoro si riserva di effettuare controlli in conformità alla legge, anche saltuari o occasionali, indicando le ragioni legittime per cui verrebbero effettuati;

- ❖ *quale conseguenza, anche di tipo disciplinare, il datore di lavoro si riserva di trarre qualora constati che vi sia stata una violazione della policy.*

Controlli difensivi: sono dei **controlli volti ad accertare eventuali comportamenti illeciti commessi dal lavoratore** nello svolgimento della prestazione lavorativa al fine di tutelare beni estranei al rapporto di lavoro stesso e cioè il patrimonio aziendale. *Classici esempi sono l'utilizzo di guardie giurate o l'utilizzo di agenzie investigative.* Tali controlli difensivi possono esclusivamente essere utilizzati per difendere il patrimonio aziendale, tra cui, senza dubbio, rientra anche il *know-how* aziendale.

Whistleblowing: che consiste nella segnalazione, compiuta dal dipendente, di fatti illeciti commessi da colleghi o altro personale operativo all'interno dell'azienda. Tale istituto è stato introdotto nel **2001 tramite l'art. 54-bis del D.Lgs. n. 165/01** (poi regolato da L. 179/2017). La norma pone una serie di tutele in favore di colui che ha rivelato la violazione: *tutela identità segnalante* (che sia dipendente od ex dipendente), *riconoscimento di un premio* in danaro in favore del soggetto che compie la segnalazione, *il divieto di atti di ritorsione o discriminatori* nei confronti dei segnalanti per motivi collegati alle segnalazioni, nell'ambito del sistema disciplinare, *sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela dei segnalanti*, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelino infondate.

La tutela del Know How e del patrimonio aziendale tramite apposite pattuizioni contrattuali. Il dovere di fedeltà: Innanzitutto si specifica che l'**art. 2105 del Cod. Civ.** disciplina gli obblighi del lavoratore nei confronti del datore di lavoro in costanza di rapporto, vietando di porre in essere condotta che, oltre a poter cagionare perdite al datore di lavoro in termini economici e di *Know-how*, ledano il vincolo fiduciario sottostante al rapporto di lavoro.^[1] Tale dovere pone, in capo al lavoratore, **il divieto di trattare affari per conto proprio o per conto di terzi** in concorrenza con l'imprenditore nel medesimo settore commerciale o produttivo, **divulgare notizie riguardanti l'organizzazione ed i metodi di produzione**, oppure di farne uso in modo pregiudizievole per l'impresa.^[2] Stante la genericità di tali doveri, sarà conveniente stipulare appositi patti per individuare in maniera specifica ciò che il datore di lavoro intende vietare al lavoratore in costanza del rapporto che successivamente alla cessazione dello stesso.

Tali patti sono rappresentati da:

Patto di riservatezza: è una *clausola dalla doppia valenza*, da un lato quale estrinsecazione e rafforzamento, in corso di rapporto, del generale dovere di fedeltà, dall'altro, quale estrinsecazione e rafforzamento, successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, del divieto di concorrenza sleale di cui all'**art. 2598, comma 3, Cod. Civ.**

Patto di esclusiva: è una *clausola volta ad estrinsecare e rafforzare*, in corso di rapporto, il generale dovere di fedeltà di cui all'**art. 2015 del Cod. Civ.** e, in particolare, a porre in capo al lavoratore l'obbligo di rendere la prestazione solo al datore di lavoro così da evitare qualsiasi, anche solo potenziale, conflitto d'interessi con il datore di lavoro stesso.

Clausola Garden Leave: clausola in virtù della quale *il datore di lavoro*, fermo restando il normale riconoscimento della retribuzione, *esonera il lavoratore*, tipicamente nel corso del periodo di preavviso, **dal rendere prestazione lavorativa o comunque dallo svolgere le mansioni tipiche del lavoro assegnato** e ciò al fine di evitare che, in tale arco temporale, il lavoratore possa porre in essere condotte contrarie agli obblighi di fedeltà e, in particolare, sottrarre il *Know-how* aziendale.

Patto di non concorrenza: Pattuizione accessoria del contratto di lavoro, generalmente apposta laddove si tratti di “*personale chiave*”, che limita, per un determinato periodo di tempo successivo alla cessazione del rapporto di lavoro, l’esercizio dell’attività professionale da parte del lavoratore, a fronte del pagamento di un corrispettivo. **Vi è l’obbligatorietà della forma scritta, pena la nullità** (si consiglia di predisporre apposita clausola nel contratto di assunzione). Devono essere specificatamente indicate le attività interdette al lavoratore successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro, tali attività devono, peraltro, essere circoscritte in modo tale da lasciare al lavoratore residuali possibilità reddituali e quindi di prestare una qualche attività lavorativa, a pena di invalidità del patto di non concorrenza allorché il medesimo sia tanto esteso da non lasciare al lavoratore alcuna possibilità reddituale e quindi lavorativa. Inoltre, **vi deve essere una delimitazione territoriale**, anche in questo caso il lavoratore deve avere residue possibilità di prestare attività lavorativa.

La tutela penale del Know How.

Nell’ambito dell’ordinamento italiano, la tutela penale del *know-how* è stata principalmente individuata negli **art. 622 e 623 c.p.** che rispettivamente sanzionano la rivelazione o l’impiego di segreti professionali ovvero di segreti scientifici o industriali. Il bene oggetto della tutela è rappresentato dalla **possibilità per il titolare del segreto di utilizzarlo o sfruttarlo**, comunicandolo a terzi a lui legati da un rapporto di natura lato sensu professionale, avendo la garanzia che la fiducia da lui riposta non sarà tradita, se non al prezzo di subire conseguenze penali.

La tutela non può, dunque, essere rigida e consistere nel semplice interesse del singolo imprenditore a non vedersi “disturbato” dal concorrente nella propria nicchia di mercato, ma deve corrispondere a criteri obiettivi di difesa da comportamenti illeciti che in definitiva altro non sono che alcuni degli atti di concorrenza sleale descritti dall’**art. 2598 c.c.** Le pene erogate dai citati articoli possono arrivare a **due anni di reclusione**. Rimedio particolarmente efficace è lo strumento del sequestro penale preventivo (locale o nazionale), che è un rimedio cautelare caratterizzato da una procedura snella e rapida, tramite il quale si possono sequestrare tutti i prodotti correlati al Know How illecitamente sottratto ad una società.

Cloud: archiviazione elettronica dei documenti, condivisione e consultazione

La gestione documentale è diventata qualcosa di fondamentale per le aziende, e non solo quelle che operano nel settore del digitale. Per reperire facilmente ogni documento dell’azienda, PDF, fattura elettronica o archivio la dematerializzazione e scansione dei documenti è la soluzione definitiva. Tuttavia **l’archiviazione documentale** e la gestione amministrativa di un’azienda richiedono tantissimo tempo e attenzione, specie in questo momento storico in cui è arrivato l’obbligo della fatturazione elettronica verso la PA e c’è bisogno di attenersi a una severa normativa.

E’ per questo che effettuare il download di un software di gestione documentale valido, sia esso di tipo open source o meno, è di vitale importanza per ogni azienda che abbia bisogno di gestire tutto in digitale, magari su cloud per far accedere facilmente ai documenti chiunque e in qualsiasi luogo.



Cos'è l'archiviazione documentale

L'archiviazione documentale è quell'attività attraverso la quale l'azienda si occupa della corretta amministrazione di tutti i documenti che la riguardano, a partire dalla loro produzione fino alla loro conservazione. La definizione riguarda tutti gli ambiti in cui bisogna produrre ed archiviare dei documenti.

L'obiettivo è quello di digitalizzare qualsiasi documento dell'azienda per non aver più bisogno delle copie cartacee e per aver sempre sotto mano, in qualsiasi luogo, documenti come fatture, contratti e tutto il resto dell'archivio aziendale. **Creazione, condivisione e conservazione** dei documenti sono i tre compiti affidati alla gestione documentale, e tutto ciò può essere effettuato con diversi vantaggi. Tra questi abbiamo:

- **Contenimento dei costi:** utilizzando un software di gestione documentale si minimizza il rischio di una cattiva gestione e di inefficienza e si ottimizzano le procedure. Tutto ciò comporta una diminuzione dei costi necessari.
- **Inalterabilità dei documenti:** con l'archiviazione documentale vengono azzerati i rischi di alterazione, smarrimento o modifica involontaria dei documenti.
- **Disponibilità dei documenti:** con la gestione documentale, i documenti diventano disponibili ovunque e nell'immediato.

Perché il cloud?

Archiviare documenti su cloud consiste nel memorizzarli su una piattaforma online, sfruttando i server di un'azienda. Attraverso questa soluzione, diventa possibile accedere ai documenti da qualsiasi luogo e da qualsiasi dispositivo che si può connettere a internet e può visualizzare dei documenti. E' per queste ragioni che l'archiviazione documentale e la gestione elettronica su cloud è la soluzione più ambita da aziende e professionisti. Aumentare la produttività dei collaboratori garantendo loro di lavorare sempre e ovunque ci si trovi come in ufficio o addirittura meglio. Questa è la ragione principale per cui adottare soluzioni di condivisione documenti sul cloud è ormai imprescindibile per un **efficace funzionamento delle attività**.

Condividere in cloud significa infatti **utilizzare tutti i dati aziendali, sempre aggiornati e sincronizzati in tempo reale**, senza obbligare i dipendenti a scambiarsi, risparmiando loro, tra l'altro, la necessità di individuare e richiedere i documenti necessari, garantendo che le informazioni siano disponibili a vari livelli di consultazione.

Condividere documenti in cloud offre molteplici opportunità alle aziende, tra queste promuove e supporta il **lavoro in mobilità**, che non significa solamente fare ovunque il proprio lavoro ma anche creare **processi nuovi**. Per esempio, se i venditori hanno sempre a disposizione tutti i dati per produrre un'offerta, delineare le condizioni d'acquisto e capire le disponibilità di magazzino o valutare i tempi necessari per le consegne, possono portare a termine gli ordini direttamente presso il cliente. Questo significa velocizzare i processi e promuovere innovazione.

Skype: scambio di informazioni o meeting a distanza

Skype Software di comunicazione che unisce le caratteristiche dei programmi più comuni (chat, salvataggio delle conversazioni, trasferimento di file) a un sistema di telefonate basato su una rete informatica (peer-to-peer). Ideato da N. Zennström e J. Friis (padri di un altro software di successo, Kazaa), è uscito in rete nel 2003 e si è diffuso su scala planetaria perché permette di comunicare gratuitamente da un capo all'altro del mondo. Affinché ciò avvenga è necessario che gli interlocutori abbiano installato il programma sul proprio pc e dispongano di un accesso internet a banda larga. Le chiamate, infatti, viaggiando lungo le connessioni internet, non hanno più bisogno di passare attraverso un gestore o un server centrale che le redistribuisca. Nel 2004 S. ha allargato il suo bacino di utenza grazie a SkypeOut: un servizio a pagamento che permette di chiamare telefoni fissi o mobili e numeri internazionali e intercontinentali a tariffe contenute. Dal 2006, inoltre, è approdato sui telefoni cellulari, svincolando l'uso del programma dal pc. Di proprietà Microsoft dal 2011, S. fornisce in media 145 milioni di utenti ogni mese e negli anni ha conquistato una grande fetta del mercato business. Nello stesso anno, dopo un primo rilascio



nell'estate di una versione che consentiva l'interazione tra utenza S. e utenza Facebook, il software è stato integrato attraverso le nuove versioni 5.4 Beta per Mac OS X e 5.7 Beta per Windows, che consentono chat video anche tra due utenti di Facebook.

Il CRM (Customer Relationship Management)

I fondamentali di un sistema CRM

Definizione di C.R.M.

Le aziende di maggiore successo dimostrano abilità nell'identificare, capire e soddisfare i bisogni e le richieste dei clienti. I dirigenti aziendali vedono i rapporti a lungo termine con i clienti migliori, come la chiave rivolta alla stabilità aziendale in un mercato in continua evoluzione, e stanno portando le proprie aziende ad essere sempre più concentrate sul cliente. Questo tipo di approccio, che porta ad evidenziare i clienti top, a comprenderne le richieste e rivolgere le attività aziendali al soddisfacimento di tali richieste, è un concetto fondamentale del Customer Relationship Management. Gartner Group definisce così il CRM: "... *strategia aziendale progettata per ottimizzare la redditività, le vendite e la soddisfazione dei clienti (customer satisfaction), e basata sull'organizzazione aziendale focalizzata sul cliente, la promozione della soddisfazione dei clienti e la gestione dei processi che collegano clienti e fornitori.*" – Gartner Group



Significato di C.R.M.

Non appena si inizia ad affrontare lo "spaventoso" compito di sviluppare una strategia CRM per la propria azienda, appare evidente che le dinamiche del CRM lasciano poche opportunità di dare una definizione esatta di Customer Relationship Management. Customer Relationship Management (CRM) attualmente ha diversi significati per persone diverse. Mentre gli esperti di settore, gli sviluppatori di software ed i consulenti aziendali presentano visioni dell'ultimo sistema CRM leggermente diverse, è importante riconoscere che non esiste nessun sistema o strategia CRM che rappresenti la soluzione perfetta per tutte le aziende. Così come ogni cliente è diverso, ogni azienda presenta problematiche uniche che devono essere affrontate ed incorporate nel sistema CRM. L'unico dato certo ed indiscusso di ogni definizione di CRM è semplice: focalizzare il cliente.

Concetto di C.R.M.

Focalizzare il cliente, include l'abilità di gestire tutti i canali attraverso i quali i clienti possono entrare in contatto con l'azienda. La tecnologia è il catalizzatore che consente al personale dell'azienda di essere più efficiente ed efficace in ogni interazione con i clienti. Il sistema CRM offre gli strumenti necessari per automatizzare, gestire ed integrare le attività di vendita, marketing e customer service. I sistemi più completi includono funzioni di reporting, configuratori ed integrazione completa con i sistemi back-end. È comunque fondamentale ricordare che CRM non significa solamente uno strumento software o tecnologico. Anche il sistema CRM più sofisticato rappresenta solo un elemento nel complicato processo di acquisizione e fidelizzazione dei clienti. "CRM rappresenta lo standard per la sopravvivenza nella competizione. Se non vengono messi a disposizione delle persone gli strumenti idonei e le informazioni corrette, non sarà possibile ottenere gli stessi risultati dei concorrenti dotati di sistemi CRM." – Jim Dickie, Managing Partner, Insight Technology Group.

Benefici di C.R.M.

Le aziende hanno scoperto che dall'implementazione di un programma CRM -Customer Relationship Management efficiente, possono aspettarsi un aumento delle vendite e della fedeltà dei clienti. Questo tipo di

miglioramento si traduce direttamente in diminuzione dei costi, aumento dei ricavi e degli utili. Specificatamente, un sistema CRM adeguato consente di :

- Raccogliere tutte le informazioni critiche relative ad ogni cliente
- Focalizzare i clienti maggiormente redditizi e creare programmi ad hoc per accrescere il grado di soddisfazione e fedeltà all'azienda
- Personalizzare l'offerta di prodotti da sottoporre ad ogni cliente
- Aumentare il fatturato-per-venditore e le prestazioni sul territorio, e ridurre i costi-per-trattativa ed i costi-per-ordine-acquisito
- Gestire in modo più veloce ed accurato il follow-up delle trattative e le richieste dei clienti
- Eliminare virtualmente la possibilità di "smarrire" clienti ed opportunità, nei meandri di un sistema obsoleto o sovraccarico
- Dare al top management un'immagine dettagliata ed accurata di tutte le attività di vendita e marketing
- Reagire prontamente alle variazioni del mercato

Un po' di storia

Il concetto di marketing nasce negli anni '50 e '60 come strategia fortemente focalizzata sul prodotto e basata sui mezzi di comunicazione di massa, allora in piena diffusione, e sullo sviluppo di una forte identità del marchio. In questo momento storico il valore della relazione con il cliente è prossimo allo zero, il messaggio trasmesso dall'azienda è diretto indistintamente a tutto il pubblico ed il suo contenuto è standardizzato. Nel successivo ventennio si inizia a comprendere quanto la conoscenza dei propri clienti sia un fattore chiave nella capacità di produrre beni e servizi di successo. I dipartimenti di marketing iniziano a segmentare la clientela in base a criteri demografici, sociali ed economici ed a proporre in modo diretto i prodotti giusti ai clienti giusti. Negli anni '90, la necessità di caratterizzare un cliente per raggiungerlo nel modo più efficace è già un dato acquisito ed il passo successivo consiste nell'adozione di tutte quelle tecniche necessarie affinché il cliente occasionale si trasformi in un cliente fedele. Da qui hanno origine il concetto di Customer Satisfaction e lo sviluppo dei programmi di fidelizzazione nei più disparati campi della produzione di beni e servizi. Con l'avvento, in questi ultimi anni del CRM, si completa il processo di spostamento della focalizzazione dell'attività aziendale dal prodotto al cliente. L'obiettivo finale è far percepire al cliente un rapporto uno ad uno tra lui ed il riferimento nell'azienda. Affinché tale rapporto sia credibile, è indispensabile che l'azienda riesca ad interpretare desideri e bisogni dei suoi clienti deducendoli dai comportamenti di acquisto e dalle interazioni che questi hanno con i punti di contatto aziendali.

I vantaggi di un sistema CRM

Come gestire il rapporto con i clienti per affrontare in maniera risoluta la concorrenza

Il sempre maggior uso di Internet non solo come fonte di informazioni ma come vero e proprio negozio virtuale, da una parte è un'occasione per le aziende di ampliare il proprio mercato in modo rapido ed economico, dall'altra le mette di fronte a problematiche nuove che riguardano la propria organizzazione e la concorrenza. Attraverso Internet, infatti, i navigatori e potenziali clienti, hanno raggiunto una possibilità di confronto e di scelta tra prodotti analoghi mai avuta precedentemente. Questa nuova opportunità a disposizione dei clienti costringe le aziende a cambiare le proprie strategie di marketing. Esse devono, infatti, iniziare a rapportarsi con clienti più smaliziati ed esigenti, molto più attenti al rapporto qualità-prezzo del prodotto e meno disposti a legare la propria fedeltà di compratori ad un marchio. La strategia di business che un'azienda deve seguire, per sopravvivere a questo tipo di evoluzione, deve essere focalizzata alla gestione del ciclo di vita del cliente per aumentarne la fidelizzazione e su una nuova attenzione all'efficienza dei processi aziendali. Tale strategia prende il nome di Customer Relationship Management (CRM). Il CRM prevede la creazione, lo sviluppo, il mantenimento e l'ottimizzazione delle relazioni di lungo periodo reciprocamente più proficue tra consumatori ed azienda. Il CRM non deve essere visto solo come una strategia di business, ma anche come una vera e propria filosofia e cultura, che coinvolge ed integra tutti settori aziendali. L'aspetto tecnologico è decisivo nel perseguimento di questo obiettivo. La scelta tra le applicazioni software ed i sistemi destinati al CRM, deve essere fatta con cura, tenendo conto delle caratteristiche specifiche dell'azienda e del livello di CRM che si intende raggiungere.

CRM cos'è e cosa può fare per aumentare la fedeltà dei Clienti

I profondi e rapidi cambiamenti che in questi anni si sono manifestati in tutti i settori produttivi e commerciali, stanno costringendo molte aziende a rivedere i loro metodi di approccio al mercato. In particolare, emerge la necessità per le imprese di rispondere sempre più tempestivamente alle richieste dei propri Clienti,

sviluppando, nel contempo, servizi sempre più personalizzati. Il Customer Relationship Management (anche noto con l'acronimo "CRM") è una disciplina che nasce per rispondere a tale esigenza. Si tratta, infatti, di una strategia volta a costruire, sviluppare e mantenere nel tempo, una relazione efficace e proficua con i clienti. Il CRM utilizza tutte le informazioni che l'azienda riesce a raccogliere sulla propria clientela, per incrementare la soddisfazione complessiva di ciascun cliente.

Si parla in tali casi di applicare alla clientela un approccio di marketing che adatta l'offerta alle esigenze del singolo cliente (marketing "one-to-one") in termini di:

- **personalizzazione** del prodotto e del servizio
- **competitività dell'offerta** in termini di costi e benefici
- **velocità di risposta**, ovvero capacità dell'azienda di soddisfare le richieste in tempi brevi.

Attraverso tali fattori di miglioramento del valore dell'offerta aziendale, è possibile cogliere l'obiettivo strategico del CRM: massimizzare il valore generato dalla relazione impresa-cliente, scomponibile in tre sotto-obiettivi:

- **accrescere** la base di clientela (acquiring);
- **incrementare** la redditività della clientela già acquisita (stimulating);
- **conservare** la base di clientela (retaining).

In tal modo sarà possibile incrementare i ricavi ottenuti dalle vendite a clienti attivi riducendo, contemporaneamente, i costi di acquisizione dei nuovi clienti. Secondo un'accezione ristretta, il CRM è un sistema di interazione con i clienti che integra i dati provenienti dai diversi canali di contatto in un'unica base dati condivisa da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente: marketing, vendite, customer service. Secondo una visione più ampia, il CRM è l'insieme di strategia, processi, cultura e tecnologia, che consente alle organizzazioni di incrementare le performance ed aumentare il valore attraverso una migliore comprensione dei bisogni dei clienti.

Il CRM non è solo tecnologia, benché essa rappresenti un importante fattore abilitante; non è solo attività di marketing, poiché coinvolge tutta l'organizzazione in un cambiamento che è innanzitutto di tipo culturale, perché sposta il focus da una concezione del mercato trainata dal prodotto/servizio ad una guidata dal cliente: la Customer centric view. E, benché si parli molto di questo orientamento al cliente, non sono poche ancora le aziende che faticano a tradurre questo concetto in strategie, piani di azione, budget, processi, modus operandi, azioni giornaliere.

I benefici per l'azienda derivanti dallo sviluppo di queste capacità consistono in:

- Aumentare il fatturato
- Azioni di cross-selling e up-selling
- Aumentare il numero di clienti
- Aumentare i clienti più profittevoli
- Aumentare il tasso di retention dei clienti

Ridurre i costi:

- Ridurre il ciclo di vendita
- Ridurre i tempi delle interazioni con i clienti
- Ridurre i tempi di formazione del commercial
- Aumentare la capacità di previsione del magazzino
- Aumentare l'efficacia delle azioni di marketing o ridurre le spese di marketing non focalizzate sui clienti profittevoli
- Aumentare la job satisfaction
- Ridurre il turn over
- Diminuire i costi di recruitment

Se l'idea fondante è semplice, ben più complesso è il processo per giungere ad implementare un sistema di CRM che impatta, come è stato più volte sottolineato, non solo sulle funzioni di marketing, vendite e servizio al cliente, ma anche, ad esempio:

- sul modo di pensare e di lavorare quotidianamente del management e di tutte le persone facenti parte dell'organizzazione,
- sui sistemi informativi,

- sulle funzioni Ideazione di nuovi prodotti (NPD) e Produzione, che devono rispettare le specifiche di un'offerta sempre più personalizzata (almeno a livello di segmenti di mercato),
- sulla funzione finanza e controllo che deve modificare il proprio modo di valutare la redditività aziendale in funzione di parametri legati al cliente e non più all'efficienza interna,
- sulla funzione organizzazione che deve modificare il sistema di incentivi per il personale e guidarlo verso la visione integrata e interfunzionale delle attività in ottica customer-centric e così via.

Il ciclo del CRM

L'implementazione di un sistema completo di CRM genera un ciclo continuo costituito da due fasi principali. La prima riguarda la funzione marketing e consiste nell'analisi delle relazioni esistenti con i clienti, attraverso una segmentazione delle loro preferenze e dei comportamenti d'acquisto, per passare poi, ad una definizione precisa dei target in base alle informazioni raccolte. I risultati di questa attività alimentano la seconda fase del processo di CRM, che coinvolge maggiormente il settore progettazione/produzione, che si occupa di tradurre in prodotti da commercializzare le indicazioni sulle preferenze dei consumatori ricevute da parte del settore marketing, il settore vendite, nel quale vengono sviluppate offerte personalizzate, spesso a livello individuale, e l'assistenza clienti, chiamata a rispondere con prontezza a problemi ed eventuali richieste. Dai ritorni in termini di vendite effettuate e di informazioni raccolte attraverso le interazioni avute dai clienti con i servizi di assistenza può ripartire l'analisi del settore marketing che chiude il ciclo. I vantaggi apportati dal buon funzionamento di questo ciclo si possono riassumere in:

Vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Mentre la qualità del prodotto o del servizio offerto da un'azienda può essere eguagliato in modo relativamente semplice dalla concorrenza attraverso l'impiego di tecnologie simili e l'impegno di risorse finanziarie adeguate, la capacità di andare incontro con maggiore prontezza alle esigenze dei clienti, o addirittura anticiparle, è un vantaggio competitivo molto più facile da mantenere sul mercato. Esso non è infatti, trasferibile come un brevetto od un macchinario, ma deriva dalla conoscenza profonda ed integrata dei comportamenti dei propri clienti.

Semplificazione dell'organizzazione interna

L'automazione e l'introduzione di tecnologia necessarie per supportare un sistema complesso di CRM hanno effetti sulla possibilità di accesso e fruizione delle informazioni aziendali aumentandone la flessibilità ed eliminando la necessità di livelli intermedi.

Aumento della base dei clienti

Incrementando l'efficienza ed attirando nuovi clienti attraverso una corretta gestione delle relazioni, si pone l'azienda nella posizione di guadagnare più denaro e soddisfare ancora più clienti innescando un circolo virtuoso di reciproca soddisfazione

Approccio di marketing

Alla base di un approccio di marketing supportato da un sistema di Customer Relationship Management, vi è un circolo virtuoso che si sviluppa attraverso quattro fasi:

Le fasi del Ciclo di Marketing sono:

- ✓ **Identificare e segmentare i propri clienti** valutarne il valore attuale e prospettico.
- ✓ **Differenziare le offerte e le campagne/azioni di marketing:** in funzione del profilo dei clienti target, della redditività attesa e del costo delle azioni ideate.
- ✓ **Interagire:** in questa fase si entra nella dimensione operativa del CRM, che comporta l'esecuzione materiale delle campagne/azioni di marketing prescelte. Può trattarsi dell'invio di un messaggio informativo, promozionale, di offerta di un nuovo prodotto o servizio, di augurio, di invito ad un evento o seminario e così via, attraverso il canale di contatto preferito dal cliente.
- ✓ **Apprendere e personalizzare:** si tratta della fase che qualifica e distingue un qualsiasi sistema di analisi dei clienti da un vero e proprio processo in ottica CRM. E' importante, infatti, che il sistema tracci la risposta positiva o negativa dei clienti contattati, al fine di apprendere e adattare progressivamente la propria offerta alle esigenze personalizzate di ciascun segmento di clienti. Naturalmente un ciclo di apprendimento in ottica di CRM non può trascurare di tracciare anche le nuove e impreviste azioni da parte di clienti che non erano stati compresi nella campagna di marketing

in oggetto o che rappresentano nuovi contatti per l'azienda. Un cliente, infatti, può interrelarsi con l'azienda in qualunque momento e per qualsiasi motivo e la sua interazione deve essere fatta confluire nel sistema. Nello schema proposto, tuttavia, si intendeva mettere in luce il ruolo proattivo dell'azienda nel cominciare il circolo virtuoso di conoscenza e interazione con i clienti

Come raggiungere gli obiettivi

In linea generale questi obiettivi sono conseguibili mediante la realizzazione di una serie di differenti attività. L'**acquisizione di nuovi clienti** ha lo scopo di aumentare il grado di copertura del business in cui si opera, attraverso l'individuazione di:

- **nuovi potenziali segmenti di mercato**, su cui indirizzare le iniziative commerciali;
- **nuove combinazioni di prodotti e servizi**, su cui agire per differenziare l'offerta aziendale.

Le tecniche utilizzate sono quelle della **segmentazione** (suddivisione del mercato in fasce o gruppi che condividano esigenze simili) e del **profiling**. Quest'ultima è una metodologia che consente di creare un profilo dell'utente, attraverso il monitoraggio del suo comportamento e dei suoi bisogni nel tempo. L'applicazione di questi metodi permette di abbassare i costi dell'attività di acquisizione, grazie ai migliori risultati ottenibili attraverso una maggiore **focalizzazione** delle iniziative commerciali. Inoltre, l'analisi più attenta delle caratteristiche dei clienti consente di individuare i clienti potenzialmente più interessanti: si tratta di quei clienti che, proprio a causa delle loro caratteristiche, potranno generare i maggiori risultati economici per l'azienda. L'importanza di questo aspetto è dimostrata da molti studi internazionali che indicano come, nei diversi settori, più della metà dei margini, in media, sono generati da una piccola quota dei clienti più importanti (il 20% circa). Tali clienti sono quelli potenzialmente più interessanti, e conseguentemente quelli verso i quali verranno rivolti i maggiori sforzi commerciali. Il raggiungimento degli obiettivi sarà favorito dallo sviluppo di offerte di vendita personalizzate, tali da generare il passaggio del cliente da potenziale a effettiva fonte di reddito per l'azienda.

Aumentare la redditività dei clienti acquisiti

L'incremento della redditività dei clienti acquisiti, ha come finalità quella di ampliare e rafforzare il proprio ruolo di fornitore presso ciascun cliente attivo. Mentre per l'acquisizione di nuovi clienti l'attenzione si incentra sull'attrarre il cliente migliore, in questo caso si cerca invece di "migliorare" il cliente già acquisito, stimolandone la profittabilità attraverso un'offerta sempre più rispondente ai suoi bisogni e alle sue aspettative. L'ideale sarebbe riuscire ad anticiparne le esigenze, o meglio ancora stimolarne la nascita, per poi poterle prontamente soddisfare. A tale proposito l'approccio metodologico del Customer Relationship Management suggerisce di effettuare analisi sui dati relativi ai Clienti acquisiti (caratteristiche ed esigenze rilevate) e sui comportamenti d'acquisto (frequenza degli acquisti, importo degli ordini, prodotti acquistati, ecc.). Grazie a queste valutazioni è possibile determinare la probabilità di utilizzo delle differenti combinazioni d'offerta e di risposta ad azioni di marketing e vendita alternative. Un'azienda, pertanto, può mirare ad un incremento dei livelli di spesa del singolo segmento o singolo cliente, attraverso l'aumento del numero di combinazioni d'offerta acquisite o dei consumi dei prodotti già utilizzati. Le tipiche tecniche adottate in questa fase sono quelle del "cross-selling" e dell'"up-selling". Il "**cross-selling**" mira ad aumentare il numero dei prodotti/servizi venduti al cliente, attraverso l'offerta di un prodotto/servizio complementare a quello per il quale il cliente ha manifestato un'intenzione d'acquisto. Quando invece si offre un prodotto di migliore qualità e costo, ma con il medesimo valore d'uso di quello scelto dal cliente, si parla di "**up-selling**".

Fidelizzare i clienti attivi

L'ultimo obiettivo strategico del CRM è lo sviluppo di iniziative per rafforzare il rapporto cliente- rafforzare il rapporto clienteimpresa, intervenendo in modo particolare a monte della fase in cui si manifestano le prime intenzioni d'abbandono. Anche in questo caso i dati di ricerca indicano come il servizio al cliente (customer service) sia considerato un'attività critica nella costruzione della fedeltà. Generalmente si ritiene che un cliente soddisfatto del livello di servizio ricevuto, abbia più alta probabilità di essere o divenire nel tempo un cliente fedele. Nel caso in cui un buon tasso di fedeltà sia espressione di una soddisfazione da parte della clientela, l'analisi dei rapporti di causa-effetto fa emergere che il miglioramento dei livelli di servizio si riflette sulla redditività e sul valore creato dall'impresa. I clienti fedeli permettono di conseguire margini di profitto più importanti perché:

- tendono a incrementare i propri volumi di acquisto rivolgendosi allo stesso fornitore anche per altri prodotti. Il consolidarsi della relazione permette all'impresa di essere sempre più efficace nella soddisfazione del cliente grazie al processo di apprendimento continuo delle sue aspettative;
- sono disposti a sostenere una moderata differenza di prezzo (premium price), pur di non incorrere nei necessari ed incerti costi di cambiamento che derivano dalla sostituzione di un fornitore;
- favoriscono la diffusione di un'immagine positiva dell'azienda e dei suoi prodotti permettendo di acquisire nuova clientela;
- favoriscono il risparmio dei costi, in quanto conservare un cliente fedele costa dalle quattro alle sette volte meno rispetto a quanto costa acquisirne uno nuovo, a cause degli elevati costi pubblicitari, promozionali, di accreditamento, che comporta il "processo di fidelizzazione". L'impresa con una base di clienti fedele consegue vantaggi di costo rilevanti rispetto ai concorrenti con portafoglio di clienti più volatile.

I tre livelli del CRM

Il CRM deve essere visto come una sorta di ecosistema finalizzato alla creazione di relazioni sempre più strette tra i suoi membri: l'impresa, i fornitori, i clienti e i partner. Gli studi teorici e le implementazioni pratiche delle soluzioni di CRM hanno portato all'individuazione di tre ambienti distinti all'interno dei quali si realizzano differenti espressioni del CRM. Le azioni di CRM più a diretto contatto con il cliente avvengono all'interno del cosiddetto Collaborative CRM, l'ambiente nel quale avvengono i processi di gestione dell'interazione con il cliente sui vari canali disponibili. A supporto di questo ambiente si pongono il front office ed il back office aziendali, all'interno del quale trovano posto le funzioni marketing, vendite e di approvvigionamento. Tale ambiente, secondo la filosofia del CRM, è definito Operational CRM. Il terzo ambiente, infine, è il cosiddetto Analytical CRM, all'interno del quale avvengono i processi di raccolta, manipolazione ed analisi delle informazioni a supporto di tutte le azioni di CRM.



Collaborative CRM

Il collaborative CRM raggruppa tutti i mezzi, le tecnologie e le strategie che permettono all'azienda di interagire con i suoi clienti e viceversa. In quanto punto di contatto tra l'azienda ed i clienti, i canali del collaborative CRM sono una fonte di inestimabile valore per quanto riguarda caratteristiche, desideri e necessità del mercato di riferimento. Il collaborative CRM può sfruttare un'ampia gamma di canali per interagire con i clienti. A quelli tradizionali, come la posta ordinaria ed i centri di assistenza, se ne sono aggiunti altri grazie all'avvento di nuove tecnologie e nuovi mezzi di comunicazione. Un nuovo canale di interazione con la clientela molto diffuso tra aziende di tutte le dimensioni ed i settori merceologici è il call center. I call center moderni hanno origine dai vecchi servizi di assistenza telefonica e, soprattutto grazie alle nuove tecnologie, si sono trasformati in sistemi completi di interazione con i clienti. Attraverso i call center, i clienti possono oggi non solo ricevere assistenza per problemi con i prodotti o i servizi dell'azienda, ma anche richiedere informazioni di tipo tecnico, amministrativo e commerciale, eseguire operazioni gestionali, usufruire di servizi a valore aggiunto. Un tipico esempio di call center multifunzionale è quello degli operatori di telefonia mobile. Affinché l'operatore del call center sia in grado di gestire in modo efficiente l'interazione con il cliente, deve essere in grado di reperire in tempi ridottissimi, tutte le informazioni che l'azienda ha a disposizione su di lui. Nel caso dell'operatore telefonico, ad esempio, il profilo tariffario, la tipologia di utilizzo del servizio, eventuali precedenti contatti con il call center. Allo stesso tempo deve essere in grado di generare un flusso di informazioni verso le altre aree dell'azienda in base a ciò che di nuovo è riuscito a capire da un'interazione appena conclusa. Questo fluire di informazioni può essere realizzato solamente attraverso strumenti informatici specializzati che integrano le funzioni telefoniche vere e proprie con l'infrastruttura aziendale. In altri casi la tecnologia aiuta ulteriormente i call center permettendo ad un utente di svolgere le più comuni operazioni amministrative e di reperimento delle informazioni, senza la necessità di dover interpellare un operatore in carne ed ossa. Questi sistemi sono generalmente noti con la sigla IVR (Interactive Voice Response). Si tratta dei sistemi automatizzati, generalmente raggiungibili attraverso il telefono, con i quali un cliente può interagire per ottenere il risultato desiderato. Questa categoria di strumenti copre un ampio

ventaglio di tecnologie, dai risponditori in grado di riconoscere i toni del telefono e con un percorso di interazione fisso, come, ad esempio, i sistemi per la telelettura dei contatori, fino a sistemi più sofisticati in grado di riconoscere il linguaggio parlato ed adeguare l'interazione al dialogo che si sta sviluppando. Un'altra tecnologia che ha rivoluzionato le possibilità di interazione tra azienda e clienti è, ovviamente, Internet attraverso le sue più note manifestazioni: il web, la posta elettronica e la chat. Il sito web di un'azienda è oggi uno dei punti di contatto più importanti con la clientela. Esso è quindi, a buon diritto, strumento di azioni di CRM. Attraverso il comportamento di un navigatore sul suo sito web un'azienda è in grado di dedurre una grandissima quantità di informazioni su di lui, dai prodotti o servizi ai quali è interessato, alla frequenza di visita del sito, al tempo che dedica alla lettura delle pagine scaricate. Inoltre può ricavare importanti informazioni sul sito stesso, dalle pagine più visitate, a quelle sulle quali è iniziata o è terminata la visita, alle parole chiave che, sui motori di ricerca, hanno condotto i navigatori ad esso. L'utilizzo di tali informazioni si concretizza spesso nella generazione di pagine Web personalizzate per ogni singolo cliente. Invece di una pagina statica da mostrare a tutti i navigatori, il sito genera dinamicamente delle pagine contenenti, ad esempio, offerte speciali legate ai prodotti maggiormente visitati dal navigatore o informazioni relative all'area geografica di provenienza. La posta elettronica e la chat possono essere considerati, con buona approssimazione, l'equivalente su Internet di quello che è il call center per la rete telefonica. Si tratta, infatti, di strumenti interattivi che richiedono la presenza, all'altro capo della rete, di un operatore in grado di rispondere alle richieste del cliente, e le azioni di CRM che è possibile condurre attraverso questi canali sono molto simili a quelle descritte per i call center.

Operational CRM

Sotto la voce operational CRM sono raggruppate tutte quelle azioni di CRM tendenti a gestire e sincronizzare le interazioni dei clienti con le funzioni commerciali, di marketing e di assistenza ed a garantire il coordinamento con l'approvvigionamento e la produzione. L'ambito dell'operational CRM è tradizionalmente suddiviso in due aree, il front office ed il back office. Il front office raggruppa quelle funzioni aziendali direttamente a supporto del collaborative CRM e quindi il marketing, le vendite e l'assistenza clienti. Il marketing è senza dubbio una delle funzioni aziendali più interessate dall'implementazione di una politica di CRM. La conoscenza approfondita di gusti, abitudini e bisogni della clientela è infatti, il fondamento su cui si possono sviluppare campagne di marketing talmente personalizzate da sfiorare l'obiettivo del cosiddetto 1-to-1 marketing, un'attività di marketing così specializzata da essere quasi costruita su misura per ogni singolo cliente. Un'influenza analoga è esercitata dalle strategie di CRM sul settore vendite. Anche in questo caso la tecnologia assiste l'implementazione di tecniche di CRM attraverso applicazioni per la gestione dei contatti e sistemi per lo svolgimento del lavoro in mobilità. Il settore dell'assistenza clienti è, infine, uno dei primi settori che è stato integrato nella gestione aziendale del CRM. La sua funzione, nell'ambito di una strategia di CRM, è fornire il supporto specializzato all'area del collaborative CRM. L'area del back office dell'operational CRM comprende invece le funzioni aziendali deputate alla progettazione, all'approvvigionamento ed alla produzione dei beni o servizi. Tali funzioni sono quelle che, per loro natura, sono più lontane dal concetto di cliente. Ciò non significa però che esse debbano essere escluse dalla strategia aziendale di CRM. Al contrario, l'integrazione delle applicazioni di Supply Chain Management (SCM) e di Enterprise Resource Planning (ERP) con le informazioni relative ai gusti, alle abitudini di acquisto ed ai desideri dei clienti, permette di migliorare l'efficienza dei processi coinvolti, con una conseguente riduzione di costi di fornitura, di produzione e di logistica.

Analytical CRM

L'analytical CRM può essere visto come la mente del processo di CRM. Esso comprende tutte le tecnologie e le funzionalità necessarie affinché il management aziendale possa progettare le azioni di CRM, organizzarne l'implementazione, verificarne il risultato ed apportare, eventualmente, le necessarie modifiche. Gli strumenti a disposizione di quest'area del CRM offrono la possibilità di analizzare i dati provenienti da tutti i settori aziendali. Attraverso strumenti come i datawarehouse ed i datamart le informazioni vengono raccolte e correlate affinché siano pronte per l'analisi. Quest'ultima può poi avvenire secondo i metodi dell'analisi multidimensionale (OLAP), che mira a fornire informazioni aggregate secondo i criteri più utili per la comprensione ad altro livello di un fenomeno, o attraverso gli algoritmi di data mining, il cui obiettivo è la ricerca di correlazioni non immediatamente evidenti tra i dati provenienti da fonti diverse.

Il CRM e le peculiarità delle PMI

all'interno di un mercato globale, le evidenze empiriche tendono a supportare l'idea che la tecnologia e in particolar modo il CRM, può aiutare la competitività delle PMI (italiane), tenendo conto delle tradizionali debolezze, culturali, manageriali e finanziarie che caratterizzano le imprese di minori dimensioni. Il panorama economico e industriale italiano è costituito in prevalenza da piccole e medie e medie imprese che per loro natura, sono molto sensibili alla condizione e al contesto che le circonda e nel quale sono inserite. Il forte legame tra imprese e contesto socio-territoriale⁷⁰ e la minore dimensione hanno permesso lo sviluppo di peculiarità non imitabili tra cui:

- flessibilità dell'organizzazione del lavoro e della produzione, e forte ricorso al decentramento produttivo;
- capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali;
- spiccate competenze organizzative;
- specializzazione produttiva e delle funzioni;
- capacità di sviluppare relazioni interpersonali;
- forte proiezione verso i mercati internazionali in termini di acquisto e vendita;
- concentrazione del capitale di rischio nelle mani dell'imprenditore: così come è stato affermato più volte in letteratura, vi è uno stretto rapporto tra imprenditorialità e managerialità; in una PMI l'imprenditore è spesso accentratore e ciò comporta lo sviluppo di funzioni ritenute importanti da quest'ultimo.

Una delle caratteristiche principali delle PMI, a livello concettuale è la coincidenza tra proprietà e controllo. A differenza delle imprese di grandi dimensioni, che utilizzano sempre più spesso sistemi integrati, l'impresa di minore dimensioni è governata con stili "personalistici" da quei pochi soggetti che sono di solito anche i proprietari dell'impresa; l'imprenditore è oggettivamente il motore creativo, il perno delle informazioni e delle relazioni. Per essere competitive le piccole e medie imprese hanno bisogno di offrire servizi efficienti e qualitativamente elevati all'altezza dei servizi offerti dalle grandi imprese e per fare ciò possono affidarsi al CRM. È anche vero però, così come analizzato in letteratura, che le PMI trovano minori difficoltà, rispetto alle grandi imprese nel fornire, grazie al CRM, assistenza personale e servizi personalizzati, veloci e puntuali. Le dimensioni ridotte delle PMI permettono infatti a queste ultime, una gestione strutturata delle relazioni con i propri clienti, grazie alla capacità di coinvolgimento diretto nella relazione da parte dei responsabili. L'utilizzo dei sistemi di CRM comporta per le PMI, un nuovo modo di porsi nei confronti del mercato, dei propri clienti consentendo nel contempo anche di non essere più strettamente legata solo al contesto territoriale di origine del quale conosce la clientela.

La flessibilità e la possibilità di innovazione nelle PMI

Un obiettivo strategico tipico delle PMI è la flessibilità, intesa come adattabilità di un sistema ad introdurre nuove metodologie e strategie di gestione della clientela, diverse dal *modus operandi* usuale. Il punto di forza delle PMI è la flessibilità di breve periodo, flessibilità che però implica anche elementi di debolezza che possono essere un ostacolo all'implementazione di un sistema CRM, con riferimento in particolar modo a:

- incompletezza delle informazioni: ricollegabile alla mancanza di sistemi integrati, che causano una perdita dei dati acquisiti e che non consentono l'acquisizione di dati non rilevabili a livello contabili.
- Improvvisazione nei processi decisionali.
- Capacità di anticipare le dinamiche del mercato e dell'ambiente nel medio e lungo periodo. La risposta adattiva nelle PMI si basa sulla ricerca di soluzioni alternative rispetto allo stato iniziale, soluzioni che sono sì alternative ma circoscritte alle alternative disponibili all'impresa allo stato corrente.

Il CRM all'interno delle PMI deve tenere conto della flessibilità operativa e adattativa che le caratterizza, e deve da un lato mantenere tale flessibilità già acquisita, dall'altro accrescere la flessibilità strategica e dinamica. Tale strumento deve essere di supporto alle attività decisionali:

- migliorando il risultato della decisione: attraverso la selezione e l'ottimizzazione dell'informazione che deriva dal sistema, e la creazione di diverse alternative e scenari da mettere a confronto;
- velocizzando il processo decisionale tenendo conto delle situazioni di turbolenza ambientale.

Il CRM, se adeguatamente implementato, permette di ricavare dati quantitativi e qualitativi così da costruire degli scenari con riferimento allo stato dell'azienda in relazione all'ambiente, e consente di individuare le variabili critiche sulla base delle quali esplorare possibili scenari futuri.

I fattori che influenzano positivamente l'adozione del CRM da parte delle PMI

la partecipazione delle PMI ai processi innovativi, nello specifico caso all'adozione del CRM si ricollega fondamentalmente:

- agli elementi che caratterizzano la strategia aziendale come: l'innovazione continua, strategie di networking, valore assegnato alla nuova tecnologia, grado di automazione, il livello e la variabilità della tecnologia già presente in azienda;
- all'esistenza di competenze legate alla funzione sistemi informativi: capacità del personale, autonomia e integrazione della funzione;
- le caratteristiche della domanda in termini di: tipologia di clientela, localizzazione, entità e andamento;
- alle caratteristiche del contesto competitivo: concorrenza, turbolenza e prospettive;
- alla presenza di risorse finanziarie in eccesso e disponibili da destinare all'investimento in CRM.

I diversi fattori, se considerati singolarmente, incidono sui livelli di adozione tecnologica delle PMI con modalità e impatti diversi che vanno analizzati singolarmente.

Le PMI, il CRM e il ricorso all'outsourcing: il concetto di partnership

Le PMI italiane, così come quelle europee, a differenza delle imprese statunitensi, hanno mantenuto un atteggiamento più cauto nei confronti dei nuovi investimenti in ICT e hanno preferito concentrarsi nei singoli progetti al fine di realizzare e ottimizzare le risorse aziendali già esistenti. Il ricorso all'outsourcing dei sistemi CRM non è più visto solo come mezzo per aumentare l'efficienza e diminuire i costi, bensì come fattore determinante per supportare i processi di trasformazione e crescita aziendale. Nelle PMI italiane prevalgono gli interventi tattici e incrementali, volti ad adeguare i software applicativi già in uso con nuovi moduli e nuove funzionalità al fine di migliorare il livello di informatizzazione già presente in azienda. La scelta dell'outsourcing da parte delle PMI, presuppone la creazione di una relazione tra le parti che prevede un contratto di tipo formale e una partnership che gestisce le modalità organizzative in maniera informale. Nella scelta o meno di affidarsi a un partner per la gestione di un progetto di CRM, è importante l'aspetto della partnership, intesa come relazione di scambio che ha origine dalla condivisione dei rischi e dei benefici che si realizzano in una serie di scambi che si ripetono nel tempo. In letteratura troviamo diverse definizioni di partnership:

- partnership intesa come: il riconoscimento e la comprensione reciproca che il successo di ciascuna delle imprese dipenda in parte da quello dell'altra;
- partnership associata alla qualità della relazione nella misura in cui essa corrisponde alle aspettative dei partecipanti; partnership come fattore critico di successo;
- partnership associata alla relazione strategica tra imprese indipendenti che hanno in comune degli obiettivi e per questo ottengono benefici reciproci e realizzano un livello di mutua indipendenza;
- partnership come modalità operativa ampiamente utilizzata dalle aziende, quando risulta economicamente conveniente, l'esternalizzazione di un servizio ritenuto non proprio facente parte del core business o dell'attività principale dell'azienda. Il CRM si occupa della gestione dei clienti in tutti gli aspetti associati ad esso. Gli applicativi utilizzati sono a supporto del core business e delle performances aziendali ma non sono il core business.

L'outsourcing in relazione al CRM come forma di partnership, permette all'azienda di "liberarsi" di determinate funzioni per concentrarsi sulle attività nelle quali l'azienda si sente più forte. La decisione delle PMI di ricorrere all'outsourcing è quindi legata ad una scelta di carattere strategico. L'outsourcing permette alle aziende di fronteggiare la complessità crescente delle tecnologie informatiche. Quando si parla di outsourcing di CRM nelle PMI, si fa riferimento a una molteplicità di servizi:

- Customer service che comprende: attività di gestione ordini, reclami, assistenza recupero crediti, televendite, help-desk tecnologico.
- Servizi di fatturazione.
- Servizi di marketing.
- Consulenza.
- Integrazione dei sistemi.

Il mercato dell'outsourcing si sta spostando verso modelli più articolati e completi, si parla infatti di "complete managed service" in cui si concede in gestione all'outsourcer l'intero ciclo relativo a:

- acquisizione dati;
- razionalizzazione: che avviene sia attraverso progetti di system integration, che mediante processi di pulizia della customer base e manutenzione del database;
- estrazione di informazioni significative (data mining);
- progettazione delle campagne di marketing;
- erogazione della campagna di marketing;
- monitoraggio dei risultati della campagna di marketing e arricchimento ulteriore del database.

In Italia, in riferimento alle PMI, il mercato è frammentato, con pochi attori in grado di coprire l'intero spettro di offerta di CRM. Da un lato troviamo operatori di call center di medio-piccole dimensioni che competono sul prezzo, dall'altro numerose aziende di dimensioni e cultura molto diversi che competono sul fronte del marketing analitico e sulla gestione del database.

Il team di consulenti può sfruttare le proprie competenze specialistiche in alcune o in tutte le seguenti fasi:

1. definizione dell'architettura tecnologica;
2. mappatura dell'architettura esistente;
3. analisi dei gap e della fattibilità tecnico-organizzativo;
4. definizione della fattibilità economica;
5. analisi e scelta del software e dei partner più indicati per la particolare architettura tecnologica scelta.

Il ruolo giocato dai consulenti esterni varia in relazione al grado di autonomia dell'azienda nella realizzazione del progetto. Con riferimento al CRM, facendo esso parte di un filone innovativo in cui non ci sono modelli di sviluppo consolidati e provati, un intervento esterno può essere necessario a tutti in tutti i livelli del progetto: dall'affiancamento del top management nelle decisioni strategiche alla collaborazione attiva nelle fasi più operative, alla definizione delle linee guida, lasciando all'azienda il compito di implementare correttamente il sistema.

Le motivazioni che spingono le PMI all'outsourcing

Secondo Camussone (1995) esistono tre ordini di motivazioni che spingono le PMI a ricorrere all'outsourcing e in particolare: le motivazioni di ordine economico, strategico-organizzativo e operativo. Le motivazioni di tipo economico sono legate:

- ai risparmi: legati alle economie di scala dell'outsourcer. Il core business dell'outsourcer è la messa a disposizione di tecnologie di CRM. L'outsourcer può quindi contare sulla potenza di calcolo delle macchine in suo possesso, utilizzate da numerosi clienti. Ciò fa sì che un'azienda che si affida ad una società outsourcer di sistemi di applicativi di CRM, sosterrà costi inferiori rispetto a quelli che sosterebbe se utilizzasse macchine proprie, che probabilmente hanno capacità inferiori rispetto a quelle fornite dall'outsourcer.
- La possibilità di evitare di sovra-strutturare l'architettura tecnologica presente all'interno dell'organizzazione. In particolar modo le PMI, a causa delle minori dimensioni e delle limitate funzioni aziendali, non hanno necessità di avere al proprio interno strumenti tecnologici dotati di elevate potenze di calcolo che permettono elaborazioni elevate e complesse. Ricorrendo all'outsourcing sosterebbero costi adeguati ai loro fabbisogni potendo nel contempo contare sulla potenza di calcolo nel caso in cui si presenti la necessità di far fronte ad eventuali picchi di lavoro.
- Lo smobilizzo di investimenti destinati all'hardware e al software, che grava sull'outsourcer. Ciò permette alle PMI di poter contare su una maggiore disponibilità economica da destinare nelle attività più vicine al core business. L'outsourcing consente alle imprese di non dover provvedere completamente a gestire l'hardware e il software anche per ciò che concerne: la manutenzione dell'hardware e del software di base; il personale operativo e di supporto del sistema e gli spazi fisici relativi alla collocazione delle macchine.
- La razionalizzazione e l'aumento dell'efficienza. L'outsourcing permette di modificare la struttura dei costi aumentando l'incidenza dei costi variabili e diminuendo quella dei costi fissi.

Le motivazioni economiche spesso sono quelle che incidono di più nella scelta di Make or Buy di un sistema CRM. Il prezzo e la riduzione dei costi è sì una delle motivazioni che spinge l'azienda ad esternalizzare ma non può essere la sola, e soprattutto non può essere considerata la più importante. La valutazione è infatti più complessa poiché sulla scelta incidono anche diversi parametri¹⁰⁷. la decisione non può essere misurata

oggettivamente, dipende infatti dal valore che ogni azienda attribuisce ai diversi elementi del fornitore. La scelta dell'outsourcing è infatti preceduta da una lista di fattori critici di successo e di parametri di valutazione, collegati ai singoli elementi e obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere dall'implementazione di un sistema di CRM da parte di un fornitore esterno. Le motivazioni strategiche-organizzative legate all'outsourcing di applicativi CRM si traducono in:

- opportunità di concentrarsi sul core-business
- La gestione della rapida obsolescenza tecnologica sia in riferimento agli hardware che in riferimento ai software.
- La possibilità di non avere a disposizione personale dedicato, ciò permette di ridurre anche la complessità organizzativa.

Il ricorso all'outsourcing permette di affidare a terzi il compito di adeguare le differenti architetture e applicazioni CRM in relazione a quelle già esistenti. Le motivazioni di tipo operativo riguardano invece:

- l'accesso a competenze in possesso dell'outsourcer che sarebbero difficili da acquisire nel mercato. Si tratta di risorse in termini di capacità professionali specifiche che non sono acquisibili dal mercato in tempi brevi e a costi accettabili per le aziende che operano in settori di nicchia o che hanno dimensioni medio-piccole. Queste competenze hanno inoltre, bisogno di una costante azione formativa a causa dei rapidi cambiamenti tecnologici. I costi di L'acquisizione formazione di personale con competenze specifiche, possono essere evitate con il ricorso all'outsourcing.
- La negoziazione del rapporto qualità-prezzo, che però ha come premessa la consapevolezza dell'organizzazione su quelli che sono gli obiettivi da realizzare con il CRM.

La dimensione tecnologica

La strategia di CRM per avere successo, necessita di una tecnologia che sia in grado di coprire le funzionalità tipiche del CRM. Data la caratteristica di eterogeneità delle PMI, non esistono soluzioni CRM preconfigurate che vadano bene per supportare gli obiettivi specifici delle singole PMI. È fondamentale che la tecnologia selezionata per supportare il CRM sia personalizzabile, aperta, scalabile e, in grado di integrarsi con la tecnologia già presente nell'organizzazione.

L'acquisto di un sistema CRM, prevede una scelta tecnologica:

- in relazione agli scopi e agli utilizzi che il CRM deve fornire . Il CRM è caratterizzato da un insieme di funzionalità; ogni funzionalità svolge determinate attività che rientrano in un determinato modulo CRM;
- Che tiene conto della presenza di determinate caratteristiche:
 - **a possibilità di modificare facilmente le visualizzazioni dei dati:** è possibile utilizzare un'applicazione che permette l'esatta rappresentazione delle sole informazioni necessarie all'utente, riducendo il numero di campi visualizzati che non sono necessari all'utilizzatore.
 - **L'affidabilità del database:** al fine di evitare la perdita di informazioni, che potrebbero essere utili per attività di analisi.
 - **La sincronizzazione dei dati:** tutti utenti troveranno le informazioni immediatamente nel momento in cui entrano nel sistema.
 - **La sicurezza degli utenti e dei dati:** questa caratteristica permette di limitare gli accessi al sistema, definendo i permessi di accesso alle informazioni ed evitando quindi l'accesso ad utenti non autorizzati.
 - **Scalabilità:** è una caratteristica che permette all'azienda di avere un sistema che, in caso di necessità è in grado di aumentare le prestazioni.
 - **Integrazione** con gli altri sistemi presenti in azienda.

Le caratteristiche del software

la scelta del software dipende dalle caratteristiche della tecnologia presente e dalle richieste funzionali. Se l'obiettivo della strategia CRM è l'ottimizzazione e il miglioramento dei processi di vendita, marketing e customer care, allora un CRM deve essere dotato di modulo che includono gli strumenti per gestire tutti i canali. Un software efficiente e completo di CRM deve contenere le funzionalità relative alla gestione:

- del database;
- delle vendite;
- dei contatti;
- del Marketing e del direct marketing;
- dell'assistenza e dell'attività di post-vendita;
- dei documenti;
- dell'analisi e della reportistica;
- del telemarketing.

Ogni PMI, darà priorità alle funzionalità che ritieni coerenti con i suoi piani. Nella scelta del software CRM, le PMI solitamente utilizzano i seguenti criteri:

- Facilità d'uso;
- customizzazione e personalizzazione;
- prezzo;
- sincronizzazione dei dati;
- orientamento al futuro;
- referenze.

Le piattaforme di CRM più diffuse

Salesforce CRM software

[Salesforce](#) offre un alto livello di automazione grazie a una serie di strumenti basati sul cloud che consentono di concludere un elevato numero di trattative, aumentare la produttività e mantenere un flusso costante di lead sostenibili all'interno della pipeline.

Inoltre, Salesforce sfrutta tutte le interazioni con i clienti creando percorsi multicanale e personalizzati tramite e-mail, tecnologia mobile, social network e Web. I prodotti Salesforce CRM sono integrati in modo impeccabile l'uno con l'altro e sono dotati di interfacce semplici e facili da gestire.

Caratteristiche

- **Comprovata capacità di aumentare il successo aziendale.** Salesforce è attualmente il CRM più diffuso perché offre una visione completa di ogni singolo cliente e cerca sempre informazioni competitive utilizzabili per gestire la conversione dei lead. In questo modo, il sistema consente di impostare obiettivi precisi e di lavorare passo dopo passo sulla loro realizzazione.
- **Approccio sistematico lead-to-conversion.** Salesforce CRM fa un ottimo lavoro di tracciamento e porta più lead verso le campagne aziendali, ma il suo principale vantaggio è condurre i potenziali clienti alla conversione. Combinando la gestione dei lead, la marketing automation, sales data e le funzionalità di gestione dei partner, Salesforce CRM aiuta a chiudere più contratti in breve tempo.
- **Gestione dei processi aziendali in tempo reale.** Il Visual workflow di Salesforce consente di trascinare e rilasciare i processi di business, inclusi anche i contratti, sconti e spese aziendali. Si può anche condividere e sincronizzare i file e tenere traccia delle modifiche in tempo reale per una comunicazione più rapida e più produttiva tra l'azienda e il team.
- **Analytics.** Salesforce CRM offre report e dashboard per raccogliere e accumulare dati attraverso analisi dettagliate. Si può anche impostare un modello territoriale per suddividere l'assegnazione delle zone tra i rappresentanti aziendali.
- **Una varietà di moduli tra cui scegliere.** Salesforce consente di decidere quale aspetto delle relazioni con i clienti si desidera migliorare mediante l'uso di Sales Cloud, Sales Performance, Sales Collaboration, Marketing Cloud, Analytic Cloud, Data Cloud e sistemi simili.

Oracle CRM software

Oracle propone un modello ben strutturato di CRM che gestisce in tempo reale un'analisi precisa e storica dei dati dei clienti, una pianificazione aziendale flessibile e l'integrazione con varie soluzioni specifiche che possono aiutare l'azienda ad unire le sue attività di vendita e marketing.

I prodotti Oracle sono consigliati per il loro TCO, per l'esclusiva assistenza clienti e per la grande community di utenti esperti.

Caratteristiche

- **Installazione semplice.** Oracle CRM riconosce i software utilizzati dall'azienda e accede ai dati sincronizzando il tutto e consentendo un semplice accesso e una facile modifica. Integrazioni in tempo reale. Oracle CRM ha creato infinite integrazioni e copre in tal modo tutte le lacune causate da errori umani. Il sistema è veloce nel creare in tempo reale anche le integrazioni più complesse, per connettersi con le altre applicazioni e ottenere un'anteprima olistica e sicura sui dati contestuali.
- **Sicurezza dei dati.** Con questo sistema, l'azienda non si deve mai preoccupare della sicurezza dei dati: tutto ciò che accade all'interno di Oracle CRM è configurato e certificato nell'ottica di protezione della convalida dell'utente.
- **Supporto per tutti i flussi aziendali.** Il vantaggio distintivo di Oracle CRM è l'adozione di tutti i flussi aziendali. Fondamentalmente, l'azienda ha un unico strumento per governare tutti i processi lead-to-order e opportunity-to-quote.
- **Social CRM.** Il prodotto di relazione con i clienti di Oracle può essere qualificato come social CRM, grazie al fatto che utilizza e massimizza il valore della presenza social su tutte le reti più diffuse.

CRM Software aziendale per Microsoft Dynamics

Dynamics CRM aiuta le aziende a innovare i loro modelli di business focalizzandosi sulle opportunità di mercato. Microsoft Dynamics fornisce un esclusivo approccio end-to-end completo per applicazioni aziendali, che consente di unificare dati e relazioni, creare processi decisionali basati su informazioni accurate e accelerare la trasformazione aziendale.

Altri moduli offerti nello stesso pacchetto sono: Dynamic 365 Sales, Customer Service, Field Service, Finance Operations for Enterprises, Marketing, Retail, Talent, and Project Service Automation.

Caratteristiche

- **Approfondimenti intelligenti per il coinvolgimento del cliente.** L'intera suite Dynamics 365 funziona in combinazione con Microsoft Azure per trasformare l'utilizzo da parte del cliente in dati utilizzabili e produrre informazioni rilevanti per il successo dell'attività aziendale. Con una visione a 360 gradi su ciascun cliente, l'azienda è in grado di rivelare schemi, interazioni e prevedere ciò di cui potrebbero aver bisogno.
- **Targeting dei lead.** Dynamics 365 aiuta a migliorare l'efficienza delle campagne aziendali, grazie alla segmentazione granulare dei clienti che aiuta a capire chi potrebbe essere più interessato al prodotto.
- **Previsioni dei risultati aziendali.** Il sistema è anche utile per generare previsioni basate sui dati dei risultati aziendali, monitorando in particolare le conversioni di vendita con l'aiuto di Power BI.
- **Usa tutti i dati che hai a disposizione.** Dynamics CRM utilizza integrazioni personalizzate e connettori dati per comporre data flows unici e raccoglie i profili dei clienti e la cronologia di interazione sotto lo stesso tetto.
- **Visualizzazioni.** Dynamics 365 è meglio conosciuta per le visualizzazioni di dati mediante il servizio Power BI. Si possono definire tutte le metriche che interessano all'azienda e tenerle regolarmente aggiornate, oppure utilizzare uno degli strumenti di creazione del sistema per svilupparne di nuovi.

Hubspot CRM

Hubspot CRM è una soluzione flessibile che include tutte le funzionalità principali di un sistema moderno, progettato per gestire i contatti e tenere traccia dei lead. I contatti di Hubspot e gli strumenti di gestione dei lead consentono agli utenti di raccogliere immediatamente valide informazioni su qualsiasi azienda inserita nel database, incluso il personale e i profili social.

Hubspot è progettato per snellire i processi di vendita, quindi traccia automaticamente tutte le interazioni con i clienti avvenute attraverso e-mail, social media, telefonate e riunioni.

Caratteristiche

- **Inbound-driven CRM.** La struttura a blocchi verticali permette di costruire una solida strategia inbound che sviluppa l'accesso alle vendite e assicura che più lead qualificati di vendita escano tra i risultati di marketing. L'HubSpot Stack accosta inbound tools come landing pages, lead scoring, marketing automation e social media monitoring alle caratteristiche di CRM, quali sales pipeline, smart contact management e deal-task tracker.
- **Vendite e marketing sono allineati.** L'HubSpot Stack determina le vendite e il marketing dell'azienda per consolidare i risultati e i dati in un'unica interfaccia. Tutto ciò, offre all'azienda un solido processo lead to conversion, ottimizzando i costi e fornendo validità ai risultati di profitto.
- **Sviluppo software di comunicazione.** Si possono installare trigger email e altri messaggi basati sulla cronologia delle interazioni dei lead con l'azienda, attraverso i canali mobile e social media. I lead più importanti sono automaticamente qualificati e inviati alla vendita.
- **Flessibilità.** L'HubSpot stack consiste in tre moduli principali: CRM, Vendita e Marketing, ogni modulo può essere usato separatamente o combinato una volta. Il team di vendita non deve aspettare per usare a proprio vantaggio il CRM e i moduli di vendita e viceversa.
- **Comunicazione.** HubSpot permette al team di vendita di personalizzare la comunicazione anche con un alto numero di lead. Combinando strumenti come sequenze di email, email tracking, inbox profile e prospect records, il team di vendita può vedere il prospetto di bisogni, acquisti, issues e altri dati rilevanti, e usare queste informazioni per inviare messaggi più personali e coinvolgenti.

Bpm'online CRM

Bpm'online CRM è una soluzione innovativa che combina moduli di vendita, assistenza e marketing, consentendoti di lavorare secondo le tue stesse regole e di testare, modificare e migliorare continuamente i tuoi processi aziendali.

Bpm'online offre una prova gratuita che consente di provare tutte le funzionalità chiave del software CRM proposto. I piani aziendali Premium sono disponibili sia in cloud che on-site e l'utente può scegliere tra abbonamenti annuali e licenze.

Ciascuno dei tre moduli (vendita, marketing e servizi) può essere acquistato separatamente, tenendo presente che il pacchetto completo è ancora l'opzione più conveniente.

Caratteristiche

- **CRM combinato con BPM personalizzabile.** Il vantaggio di bpm'online è la combinazione delle funzioni vendita, marketing e servizi in un unico pacchetto. Il sistema consente di modificare e migliorare i processi aziendali, osservando il comportamento dei clienti e prevedendone piani di vendita.
- **Facile personalizzazione.** Bpm'online CRM offre la piena libertà di modificare e adattare i processi di business e offre anche una serie di strumenti che possono realizzarlo (procedure guidate per aggiungere oggetti, campi e collegamenti, una libreria di componenti integrata per personalizzare senza codifica e processi per modificare la logica aziendale). Il processo di progettazione dell'interfaccia utente è molto pratico grazie alla tecnologia AJAX e Silverlight dello strumento.
- **Open configuration.** La logica di business e le ultime tecnologie Web di Bpm'online fanno sì che sia possibile collegarlo a una varietà di third-party-systems e farlo funzionare in sinergia con l'attuale software utilizzato dall'azienda.
- **Una soluzione SaaS che soddisfa la politica dell'azienda.** Bpm'online CRM è anche noto per il suo semplice e continuo sviluppo, in quanto non è necessario avere competenze di codifica o esperienza tecnica per installarlo. L'utente sceglie se vuole usarlo on demand o in cloud.
- **Un programma di gestione dei successi del cliente.** Il team di bpm'online aiuta l'azienda in modo competente senza costi aggiuntivi. Con il loro supporto, l'azienda impara a sfruttare al massimo questo sistema.

Valore dei dati dei clienti (obblighi e restrizioni legali: modulo privacy come e quando)

Sempre più strategica per le aziende è la **creazione di sistemi di Customer Relationship Management (“CRM”)** sicuri. Capaci di organizzare, in **sicurezza** e in modo integrato i dati dei clienti.

Dati raccolti attraverso i diversi canali di contatto (punti vendita, siti web, app) e relativi ai diversi prodotti e ai diversi *brand* che l’azienda ha in portafoglio. **Proteggere il CRM aziendale è centrale in questo processo.**



I dati dell’osservatorio del Polimi sulla sicurezza del CRM aziendale e protezione dei dati personali

Per focalizzare l’importanza di un corretto processo di protezione del CRM aziendale basta analizzare i risultati dell’Osservatorio *Omnichannel Customer Experience* del Politecnico di Milano secondo cui, in Italia, i clienti multicanale raggiungono oggi i 35,5 milioni (Osservatorio Multicanalità, 2018). Sotto il profilo giuridico, tale esigenza, per un verso, impone il **rispetto degli obblighi di legge in materia di protezione dei dati personali** e, in particolare, quindi, delle previsioni del [GDPR \(Regolamento UE 2016/679\)](#), oltre che della normativa nazionale così come rivista alla luce del D.lgs.

101/2018; e, per altro verso, suggerisce di compiere i passi necessari per garantire al CRM ed ai dati ivi contenuti una **efficace protezione**

legale, come asset dell’azienda. Un complesso di dati personali, raccolti o trattati in violazione degli obblighi di legge, non solo risulterebbe privo di valore alcuno (ad esempio, nel caso di cessione del ramo d’azienda a terzi o di altre operazioni di M&A), ma **esporrebbe anzi l’azienda al rischio di incorrere in relevantissime sanzioni**, che possono arrivare sino al 4% del fatturato generato a livello globale nel corso del precedente esercizio. La *compliance* diviene, quindi, un fattore determinante. Sotto altro profilo, così come l’azienda protegge il proprio *know how* tecnologico, altrettanto dovrebbe fare con riguardo al *know how* commerciale, comprensivo dell’insieme di informazioni relative alla propria clientela, attuale e potenziale, ed al vantaggio competitivo che tale set di dati è in grado di garantire.

Un compromesso tra protezione dati e segreto aziendale

Ai fini della valorizzazione e della tutela di un CRM aziendale, vi è, quindi, un **rapporto di complementarità tra la normativa in materia di protezione dei dati personali e la normativa in materia di segreti aziendali**, che – al pari della prima – è stata recentemente emendata con l’entrata in vigore del decreto legislativo n.63 dell’11 maggio 2018, che ha recepito la Direttiva (UE) 2016/943 “*sulla protezione del know-how riservato e delle informazioni commerciali riservate contro l’acquisizione, l’utilizzo e la divulgazione illeciti*”, andando a modificare le relative previsioni del Codice della Proprietà Industriale, D.lgs. 30/2005 (“CPI”).

Ciò detto, è opportuno tracciare una linea di demarcazione tra il concetto di titolarità ai sensi del GDPR e il concetto di titolarità sotto il profilo della proprietà industriale.

Ai sensi del GDPR, la titolarità si riferisce al trattamento dei dati e non ai dati in sé: titolare del trattamento è il soggetto che, singolarmente o insieme ad altri, determina le finalità e i mezzi del trattamento di dati personali; e l’attribuzione di tale ruolo comporta l’assunzione di specifici obblighi e di specifiche responsabilità, prima ancora che l’acquisizione di diritti nei confronti di terzi.

In materia di proprietà industriale, per converso, la legittima detenzione di informazioni commerciali segrete e che abbiano un valore economico – ivi inclusi anche dati di natura personale riferibili a clienti o a *prospect* – proprio in quanto segrete, attribuisce all’azienda la titolarità di specifici diritti su tali informazioni.

L’articolo 99 CPI, così come novellato dall’art. 4 del D.lgs. 63/2018, dispone, infatti, che: “*il legittimo detentore dei segreti commerciali di cui all’articolo 98, ha il diritto di vietare ai terzi, salvo proprio consenso, di acquisire, rivelare a terzi od utilizzare, in modo abusivo, tali segreti, salvo il caso in cui essi siano stati conseguiti in modo indipendente dal terzo*”.

E l'articolo 98 CPI, ivi richiamato, precisa che: “Costituiscono oggetto di tutela i segreti commerciali. Per segreti commerciali si intendono le informazioni aziendali e le esperienze tecnico-industriali, comprese quelle commerciali, soggette al legittimo controllo del detentore, ove tali informazioni:

1. siano segrete, nel senso che non siano nel loro insieme o nella precisa configurazione e combinazione dei loro elementi generalmente note o facilmente accessibili agli esperti ed agli operatori del settore;
2. abbiano valore economico in quanto segrete;
3. siano sottoposte, da parte delle persone al cui legittimo controllo sono soggette, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete”.

Detenzione dei dati personali dei clienti in un CRM: le basi giuridiche

Pertanto, tornando al caso che ci occupa, la legittima detenzione dei dati personali dei clienti organizzati in un CRM aziendale – ove ricorrano le condizioni sopra menzionate – attribuisce all'azienda un **diritto di privativa su tali informazioni** e, quindi, il diritto di vietare a terzi qualsiasi utilizzo delle stesse, rendendo accessibili all'azienda, in caso di violazione, **strumenti processuali particolarmente efficaci, riservati ai soli titolari di diritti di proprietà industriale**: si pensi alla descrizione o al sequestro regolati rispettivamente dagli articoli 128 e 129 CPI; misure che potrebbero naturalmente essere azionate anche nei confronti di *partner* commerciali o di fornitori di servizi infedeli, che utilizzino i dati personali inclusi in un CRM e a cui hanno accesso per ragioni di servizio, per finalità difformi ed esorbitanti rispetto a quelle contrattualmente autorizzate.

Anche sotto questo profilo, non si può, tuttavia, ignorare la stretta connessione con la normativa in materia di protezione dei dati personali.

La “*legittimità della detenzione*” di un insieme organizzato di dati personali presuppone, infatti, la “*compliance*” anche sotto il profilo *privacy*. In difetto, la base di dati sarebbe priva di valore alcuno e, quindi, inservibile.

In secondo luogo, requisito per accedere alla tutela industrialistica è la circostanza che le informazioni in questione siano sottoposte, da parte dell'azienda, a misure da ritenersi ragionevolmente adeguate a mantenerle segrete.

Al riguardo, l'articolo 32 del GDPR – al fine di garantire la sicurezza dei dati personali – prescrive, a carico del titolare del trattamento, **l'obbligo di mettere in atto misure tecniche e organizzative adeguate per garantire un livello di sicurezza commisurato al rischio**, tenendo conto dello stato dell'arte e dei costi di attuazione, nonché della natura, dell'oggetto, del contesto e delle finalità del trattamento, come anche del rischio di varia probabilità e gravità per i diritti e le libertà delle persone fisiche interessate.

Proteggere i dati personali e le informazioni commerciali presenti in un CRM

Sebbene le misure di sicurezza prescritte dal GDPR siano volte a tutelare i diritti delle persone a cui i dati personali trattati si riferiscono (nel caso di un CRM, clienti e *prospect*), appare evidente come l'adozione delle stesse possa essere, a buon diritto, invocata dall'azienda anche al fine di dimostrare la legittimazione a tutelare le informazioni commerciali in questione ai sensi degli articoli 98 e 99 CPI.

Ecco, dunque, che quelle stesse misure che – in un'ottica di mera *compliance* – rappresentano per l'azienda una voce di costo, al contempo vanno a comporre un passaggio indispensabile alla valorizzazione di un *asset* aziendale di grande importanza strategica, qual è il CRM. Senza l'adozione di tali misure, l'azienda non sarebbe infatti legittimata ad azionare i menzionati diritti.

Ciò detto, ci si deve domandare se le misure tecniche ed organizzative adottate dal titolare del trattamento ai sensi del GDPR, sia internamente all'azienda, sia nei rapporti con i terzi, possano ritenersi misure “*ragionevolmente adeguate*” a mantenere segrete le informazioni in questione, anche ai sensi dell'articolo 98 CPI.

A tal fine, **la valutazione del rischio, sotto il profilo *privacy*, non necessariamente coincide con la valutazione del rischio sotto il profilo della sottrazione di segreti aziendali**, per quanto, tanto più dettagliati saranno i dati personali e più numerosi i profili disponibili in un CRM, tanto più elevato sarà verosimilmente il grado di rischio sulla base di entrambi i criteri considerati.

Va, inoltre, aggiunto che la raccolta di dati personali, nel rispetto delle norme di legge e la loro conservazione applicando misure di sicurezza adeguate, sia sotto il profilo organizzativo, sia sotto il profilo tecnico, non sono peraltro adempimenti di per sé sufficienti a garantire all'azienda la possibilità di validamente utilizzare e tutelare giuridicamente, ai sensi degli articoli 98 e 99 CPI, tali informazioni nel tempo.

Proteggere il CRM aziendale secondo il principio di accountability

Quando si parla di dati personali, la “*legittimità della detenzione*” non è, infatti, un concetto statico né tantomeno definitivo, in quanto una base di dati contenenti informazioni di carattere personali – per considerarsi legittimamente detenuta – richiede una costante manutenzione, sulla base delle prescrizioni in materia di protezione dei dati personali. Pertanto, il solo fatto che le informazioni siano state raccolte nel rispetto degli obblighi di legge, non significa che, a distanza di tempo, esse possano considerarsi lecitamente detenute, ad esempio, ove sia venuta meno la base giuridica che ne giustificava il trattamento o ove l’interessato ne abbia legittimamente richiesto la cancellazione.

In ultima analisi, il CRM è un *asset* di grande importanza la cui legittima detenzione e il cui valore, anche sotto il profilo della tutela industrialistica, non possono, tuttavia, prescindere da una cura costante dei dati personali ivi contenuti, in osservanza degli obblighi di legge e, più, in generale di quel principio di “*accountability*” sul quale l’intero impianto del GDPR si fonda.