



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
in Economia e Gestione delle
Arti e delle Attività culturali

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Il Customer Relationship
Management nelle organizzazioni
di produzione culturale. Il caso
Mart**

Relatore

Ch. Prof. Renzo Orsini

Secondo Relatore

Ch. Prof. ssa Daniela Favaretto

Correlatore

Ch. Prof. Bruno Bernardi

Laureando

Mariangela Peci
848483

Anno Accademico

2015 / 2016

“Il cliente è il visitatore più importante che possa entrare nei nostri locali.

Non dipende da noi, siamo noi a dipendere da lui.

Non interrompe il nostro lavoro perché ne è lo scopo.

Non è un estraneo perché fa parte del nostro business.

*Non gli facciamo un favore servendolo, è lui che ci sta facendo un favore dandoci
l'opportunità di farlo”*

Mahatma Gandhi (politico indiano)

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: I sistemi informativi aziendali	6
1.1 Definizione di sistema informativo aziendale.....	6
1.2 L'azienda.....	9
1.3 Dati, informazione e conoscenza	15
1.3.1 Acquisizione dei dati elementari.....	16
1.3.2 Elaborazione e sintesi dei dati.....	18
1.3.3 Emissione e distribuzione delle informazioni ai destinatari	19
1.4 Requisiti di efficacia dei sistemi informativi aziendali.....	22
1.5 Modelli organizzativi dei sistemi informativi.....	25
1.5.1 Modelli di sistemi informativi in relazione alle attività supportate: il modello di Anthony e il modello di Gorry e Scott - Morton.....	25
1.5.2 Modello di sistema informativo in relazione ai soggetti che sviluppano e gestiscono il sistema	29
1.5.3 Modello di sistemi informativi in relazione alle funzioni.....	30
1.5.4 Modello di sistemi informativi in relazione ai processi	31
1.6 Modello informatico dei sistemi informativi	34
1.6.1 Modello applicativo	34
1.6.2 Modello tecnologico.....	35
Capitolo 2: Il Customer Relationship Management	37
2.1 Definizione di Customer Relationship Management.....	37
2.2 Evoluzione del marketing	39
2.3 La fedeltà con il cliente: vantaggi e limiti per le imprese.....	44
2.4 Il Customer Relationship Management	46
2.4.1 Il CRM come strategia	46
2.4.2 Il CRM come tecnologia	48
2.5 Il CRM operativo	52
2.6 I canali di contatto.....	59
Capitolo 3: il CRM nelle organizzazioni di produzione culturale: il caso Mart	61
3.1 Imprese culturali e imprese creative	61

3.2 Il Mart: una breve descrizione	68
3.3 La strategia culturale del Mart	71
3.3.1 Proposta culturale e pubblico	73
3.3.2 Fund Raising	75
3.3.3 Il Mart e il territorio	77
3. 4 Il Mart e il CRM	80
Conclusioni.....	88
Bibliografia.....	90
Sitografia	92

Introduzione

In un mondo contrassegnato da un elevato dinamismo con cambiamenti continui e repentini, sta diventando sempre più importante per le aziende disporre di un patrimonio informativo, che consenta loro d'individuare i propri punti di forza e di debolezza, riconoscere e neutralizzare minacce provenienti dall'ambiente circostante, e coglierne, allo stesso tempo, le opportunità. Inoltre le informazioni consentono alle imprese di scegliere fornitori adeguati alle proprie esigenze e capire su quali target di pubblico concentrarsi, quali escludere o cercare di rafforzare, con la conseguente possibilità di offrire a ciascun singolo cliente una proposta quanto più personalizzata e adatta alle sue specifiche esigenze.

Il patrimonio informativo rappresenta dunque una delle principali risorse intangibili della resource base aziendale, su cui le organizzazioni possono fondare una posizione di vantaggio competitivo nel o nelle proprie aree di business.

La tesi si propone quindi di analizzare la centralità della risorsa informazione per le aziende, restringendo il campo di studio all'analisi del Customer Relationship Management. In particolare le ricerche si sono concentrate sull'adozione di una tecnologia e strategia di CRM da parte di un'organizzazione di produzione culturale: il Mart – Museo di Arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto.

L'argomento è stato sviluppato in tre capitoli.

Il primo capitolo ha come obiettivo quello di evidenziare la rilevanza dei sistemi informativi aziendali per le organizzazioni in generale. Dopo aver riportato alcune definizioni accademiche di sistema informativo aziendale, si vuole spiegarne meglio il significato approfondendo in primo luogo il concetto di azienda, di cui vengono messe in luce le principali caratteristiche, con l'intento di dimostrare perché la creazione di un di un ricco patrimonio informativo sia significativa a livello strategico. Si prosegue sottolineando che cosa si intende con informazione e quali sono le differenze concettuali con dati e conoscenza. In ultimo si analizzano i sistemi informativi, soffermandosi, nello specifico, sui requisiti di efficienza e sui differenti modelli organizzativi.

Il secondo capitolo è invece dedicato alla descrizione approfondita del CRM sia come strategia sia come tecnologia, contestualizzandone la significatività in relazione all'evoluzione delle strategie di approccio al mercato che dalla Seconda Rivoluzione Industriale si sono susseguite sino ai giorni nostri.

Nel terzo e ultimo capitolo, dopo aver definito e classificato le organizzazioni di produzione culturale, ci si sofferma sull'analisi nel Mart – Museo di Arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, esponendone la storia, il sistema di governance, la proposta culturale in relazione agli obiettivi di pubblico e sostenibilità, il rapporto con il territorio. L'attenzione si sposta infine sulla piattaforma CRM adottata, cercando di sottolineare il valore aggiunto conferito al Museo dall'adozione del software.

Capitolo 1

I sistemi informativi aziendali

Obiettivo del primo capitolo è dare una definizione esaustiva di sistema informativo aziendale.

Partendo dalla scomposizione dell'espressione "sistemi informativi aziendali", si analizza in primo luogo il concetto di azienda nelle sue caratteristiche principali, mettendo in evidenza i motivi per i quali il patrimonio informativo costituisce una risorsa distintiva per il raggiungimento e mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo.

Si passa poi ad analizzare il concetto di informazione, sottolineando il rapporto che essa ha con dati e conoscenza, rimarcando le differenze esistenti tra queste differenti nozioni.

In ultimo ci si concentra sui sistemi informativi aziendali, di cui vengono descritti i requisiti di efficacia ed i modelli organizzativi.

1.1 DEFINIZIONE DI SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE

In letteratura è possibile riscontrare molteplici definizioni di sistema informativo, ognuna delle quali si sofferma su aspetti differenti tra loro complementari.

Secondo Rugiadini i sistemi informativi sono un "insieme di processi di raccolta, di elaborazione e trasmissione delle informazioni, tanto formali quanto informali"¹.

Amaduzzi, invece, li definisce come "quell'insieme di procedure contabili e statistiche, manuali, meccanizzate con macchine di vario tipo fino ad elaboratori autoregolanti, che assommano ogni analisi qualitativa ed ogni determinazione quantitativa, relativamente all'impostazione e risoluzione dei problemi conoscitivi dell'andamento dell'azienda"².

¹ ANDREA RIGIADINI, *I sistemi informativi d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1970

² ALDO AMADUZZI, *Il sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali*, in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale", n.1, 1972

Seckman si sofferma maggiormente sulle interazioni uomo - macchina affermando che il sistema informativo è *“an evolving organization of people, computers and other equipment, including associated communication and support systems, and their integrated operation to regulate and control selected environmental events to achieve system objectives”*³.

Riportiamo in ultimo la definizione di De Marco, il quale sostiene che *“un sistema informativo è un insieme di persone, apparecchiature, software e procedure aziendali il cui compito è quello di produrre informazioni, permettendo all’azienda di disporre (al posto giusto e al momento giusto) delle informazioni che servono per operare nell’azienda e gestirla”*⁴.

Sulla base di queste citazioni, possiamo asserire che il sistema informativo è un importante strumento aziendale, attraverso cui le organizzazioni trasformano, con l’ausilio di metodologie, processi, mezzi tecnici e risorse umane, l’insieme dei dati creati e raccolti in informazioni sull’ambiente esterno o interno.

Ciascun sistema informativo, indipendentemente dalla tipologia di azienda che lo adotta, presenta una struttura di base costante, costituita innanzitutto dai **dati**, rappresentativi degli aspetti più significativi del fenomeno o evento che s’intende approfondire. Questi vengono creati, raccolti, elaborati e comunicati nel rispetto dei principi di funzionamento aziendale. Il processo di gestione dell’informazione, inoltre, deve attuarsi sulla base di opportune **procedure**, ossia un insieme di regole che definiscono le modalità di utilizzo dei dati da parte degli **utenti**⁵. Questi ultimi possono ricoprire ruoli organizzativi

³ HAROLD SACKMAN, *Computers. System Science, and Evolving Society. The challenge of Man – Machine Digital Systems*, New York, Wiley, 1967

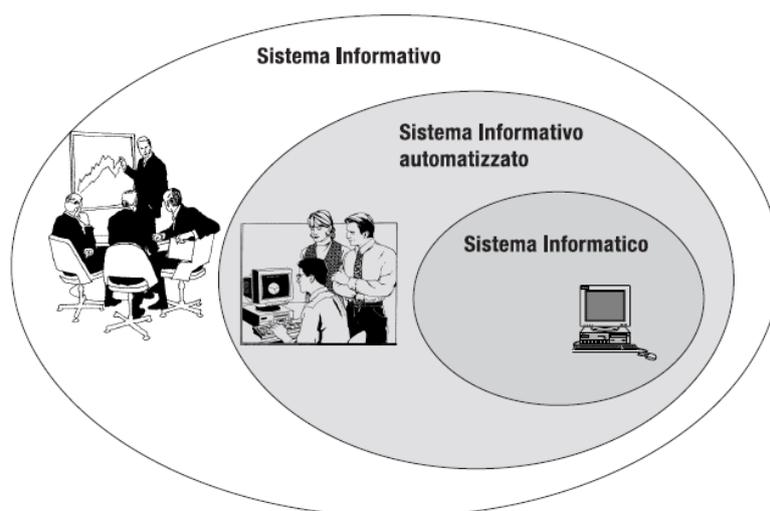
⁴ MARCO DE MARCO, *I sistemi informativi aziendali. Temi di attualità*, FrancoAngeli, 2002

⁵ I sistemi informativi possono essere elaborati secondo due approcci differenti in base alle esigenze degli utenti finali. Il primo è l’approccio PULL in virtù del quale gli analisti partono dalle specifiche richieste degli utilizzatori finali per arrivare a definire solo in un secondo momento le caratteristiche del sistema informativo. La logica PUSH, invece, dispone che siano gli analisti a predisporre i sistemi informativi, che verranno testati dagli utenti finali solamente in un secondo momento. Non c’è un approccio migliore dell’altro in senso assoluto. Tuttavia è possibile affermare che la logica PUSH sarà quella più idonea nel caso di tecnologie molto innovative, dal momento che i tecnici saranno in grado di elaborare soluzioni

differenti, vanno dal CEO al top management sino a tutti coloro che lavorano a livello operativo (Francesconi, 2011).

È opportuno precisare che la nozione di sistema informativo non è completamente coincidente con quella di sistema informatico. I concetti derivano infatti da termini differenti: informazione e informatica. Quest'ultimo fa riferimento sia alla tecnologia, grazie alla quale è possibile effettuare un trattamento automatico dei dati, sia alla disciplina che studia tale tecnologia e le sue applicazioni nei diversi ambiti lavorativi. Quindi il sistema informatico non è altro che il complesso degli strumenti informatici e telematici a supporto delle diverse attività organizzative. La parte di sistema informativo che si avvale dell'ausilio del sistema informatico prende il nome di sistema informativo automatizzato.

FIGURA 1.1 *Il sistema informativo, il sistema informativo automatizzato e il sistema informatico*



Fonte: *Il Sistema Informativo. Basi concettuali*, Apogeeonline

Per comprendere meglio il significato e il ruolo dei sistemi informativi all'interno delle imprese, analizziamo in primo luogo le nozioni di azienda e di informazione.

difficilmente ideabili dagli utenti; viceversa se la tecnologia è nota, saranno allora gli utenti a chiedere che il sistema informativo rispetti certi requisiti.

1.2 L'AZIENDA⁶

Dal punto di vista economico, l'azienda può essere definita come un complesso sistematico di persone e capitale volto al soddisfacimento indiretto dei bisogni umani (Caramiello, 1993).

La prima informazione fornitaci dalla definizione riguarda il carattere sistematico dell'azienda. Essa è infatti **un sistema**, ossia un insieme di elementi – componenti tra loro interconnessi, che, in virtù di una specifica struttura di regole di funzionamento, si integra fino a creare un tutto organico dotato di una propria identità. Ne consegue che il valore dell'intero non è semplicemente pari alla somma dei singoli elementi che ne fanno parte e l'hanno generato, ma può essere maggiore o minore, a seconda che la combinazione delle sue parti costitutive sia fonte di un plusvalore per l'azienda, o al contrario, origine di inefficienze e/o inefficacia rispetto al perseguimento degli obiettivi organizzativi. Questo è ciò che in linguaggio tecnico viene detto **olismo**⁷ (dal greco ὅλος “tutto, intero”), per il quale un sistema deve essere considerato nella sua interezza e non come sommatoria di singole parti.

Ma quali sono gli elementi – componenti alla base di un'impresa? Come già enunciato nella definizione, essi sono le persone e il capitale.

Le persone, o capitale umano che dir si voglia, possiedono e investono le energie fondamentali per garantire la corretta attività dell'intero complesso aziendale, di cui rappresentano la vera forza motrice.

L'esplicazione di energia volta al perseguimento di un dato fine è ciò che comunemente chiamiamo lavoro, che quindi non è altro che l'attività materiale o intellettuale svolta dal

⁶ Ricordiamo che l'azienda è una tipologia di organizzazione di produzione, assieme alle associazioni o fondazioni e agli enti politico – sociali. È opportuno sottolineare che in questa sede i termini azienda, impresa e organizzazione verranno adoperati come sinonimi.

⁷ *“Teoria biologica proposta negli anni Venti secondo la quale le manifestazioni vitali degli organismi devono essere interpretate sulla base delle interrelazioni e delle interdipendenze funzionali tra le parti che compongono l'individuo, il quale nel suo complesso presenta caratteristiche proprie, non riconducibili alla somma delle sue parti”*. Fonte: Vocabolario Treccani

capitale umano. È possibile stabilire così una forte relazione tra il concetto di persona e quello di lavoro che, arrivando quasi a sovrapporsi, possono essere adoperati come sinonimi (Caramiello,1993).

All'interno di un'organizzazione agiscono tre diversi tipi di lavoro:

- *Volitivo*: prefigura le linee fondamentali dell'attività aziendale;
- *Direttivo*: definisce le linee strategico – tattiche dell'attività aziendale;
- *Esecutivo*: riguarda l'attuazione concreta di quanto viene definito a livello direttivo (Caramiello, 1993).

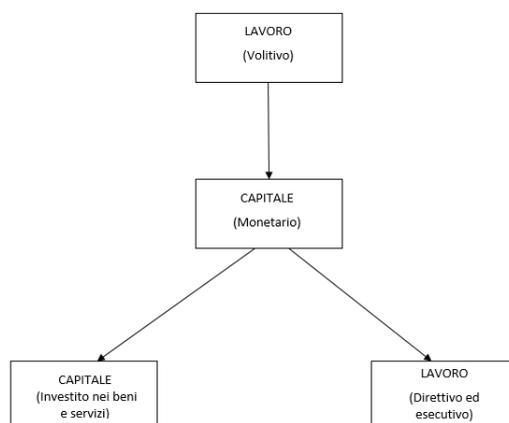
Con il termine capitale, invece, si fa riferimento all'insieme di mezzi materiali, immateriali e finanziari a disposizione dell'impresa.

Esistono differenti tipologie di capitale:

- *Il capitale finanziario o monetario*, che rappresenta un capitale generico, ancora inattivo;
- *Il capitale specifico* pronto per la realizzazione di una data attività;
- *Il capitale investito* caratterizzato da tutti i fattori produttivi destinati a impieghi produttivi per ottenere nuova produzione (Caramiello, 1993).

Come mostra la figura 1.2, lavoro e capitale sono strettamente collegati nell'attività d'impresa.

FIGURA 1.2 *Relazioni tra lavoro e capitale*



Fonte: Carlo Caramiello, *L'azienda*, Milano, Giuffrè, 1993

L'istituzione dell'azienda è legata ad un lavoro di tipo volitivo, che stabilisce l'identità dell'organizzazione, ossia la sua forma giuridica, governance, vision e mission.

Una volta definito chi si vuol essere, è necessario reperire i mezzi finanziario – monetari da investire nel lavoro direttivo ed esecutivo e nell'acquisizione di beni e servizi. Questi ultimi verranno poi combinati e trasformati nel corso del processo produttivo per la realizzazione dell'output da immettere sul mercato.

Lavoro e capitale sono, quindi, fortemente interconnessi attraverso una struttura composta da procedure, processi produttivi, cultura aziendale, norme di comportamento e via di seguito, tramite cui danno origine all'azienda, mezzo di cui gli uomini si dotano per soddisfare indirettamente i propri bisogni. Per questo motivo si dice che l'azienda è un sistema **strumentale** (Caramiello, 1993).

L'impresa è però anche un sistema **aperto** rispetto all'ambiente in cui è inserita. Ciascuna organizzazione infatti interagisce con l'ambiente su più livelli, precisamente tre, tra loro fortemente collegati (Fontana, Caroli, 2009):

- *Ambiente esteso*, costituito da molteplici forze e attori che l'impresa è in grado di comprendere e influenzare solo parzialmente;
- *Ambiente competitivo*, composto dai soggetti che più direttamente incidono sul comportamento strategico e operativo dell'azienda;
- *Ambiente specifico del business*⁸, dato dall'insieme dei fattori e forze ambientali più determinanti per una certa area di business in cui l'impresa è impegnata (Fontana, Caroli, 2009).

In ogni livello l'impresa intrattiene svariate relazioni con una molteplicità di attori, che nell'ambiente esteso si distinguono in attori di settore e attori di contesto.

⁸ Il business è l'insieme delle combinazioni prodotto – mercato tra loro collegate in cui l'impresa decide di operare. Essa può decidere di specializzarsi nella produzione di un singolo prodotto che si rivolge ad un unico gruppo di consumatori (specializzazione), oppure di differenziarsi operando in una sola area di business con una linea di prodotti che soddisfano le esigenze di più gruppi (differenziazione), o in ultimo diversificarsi in business differenti (diversificazione).

Gli *attori di settore* includono, a monte, i fornitori (primari, indiretti o a monte nella stessa filiera produttiva) con cui le organizzazioni entrano in contatto per reperire gli input (materie prime, macchinari, risorse finanziarie, forza lavoro) indispensabili ad attuare il processo produttivo; a valle, gli acquirenti attuali, potenziali e indiretti; orizzontalmente i produttori di beni complementari (complementors) e quelli di beni sostituiti (competitors) (De Wit, Mayer, 2010).

Gli *attori di contesto* invece comprendono gli attori socio – culturali, economici, politici e tecnologici. Ognuno di essi esercita pressioni e forze di intensità diversa, che variano nel tempo, rendendo complesso il contesto in cui l'organizzazione opera e incerto il processo decisionale. Per poter prendere la miglior decisione possibile contingente ad un preciso problema o ad una specifica situazione, un ruolo cardine viene svolto dalla qualità delle informazioni che l'impresa è in grado di ottenere rispetto all'ambiente in cui è inserita: quanto migliori sono le informazioni che riesce a reperire, tanto migliore sarà la sua capacità di allineamento con l'ambiente circostante, e viceversa (De Wit, Mayer, 2010).

L'informazione non è più un bene accessorio, come lo era stato nell'era della società industriale, ma strategico.

Svariati sono gli strumenti e/o i modelli tramite cui si possono raccogliere informazioni.

Di grande utilità in sede di pianificazione strategica è la cosiddetta SWOT ANALYSIS, una matrice che consente di individuare i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses) dell'azienda rispetto alle opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) provenienti dall'ambiente.

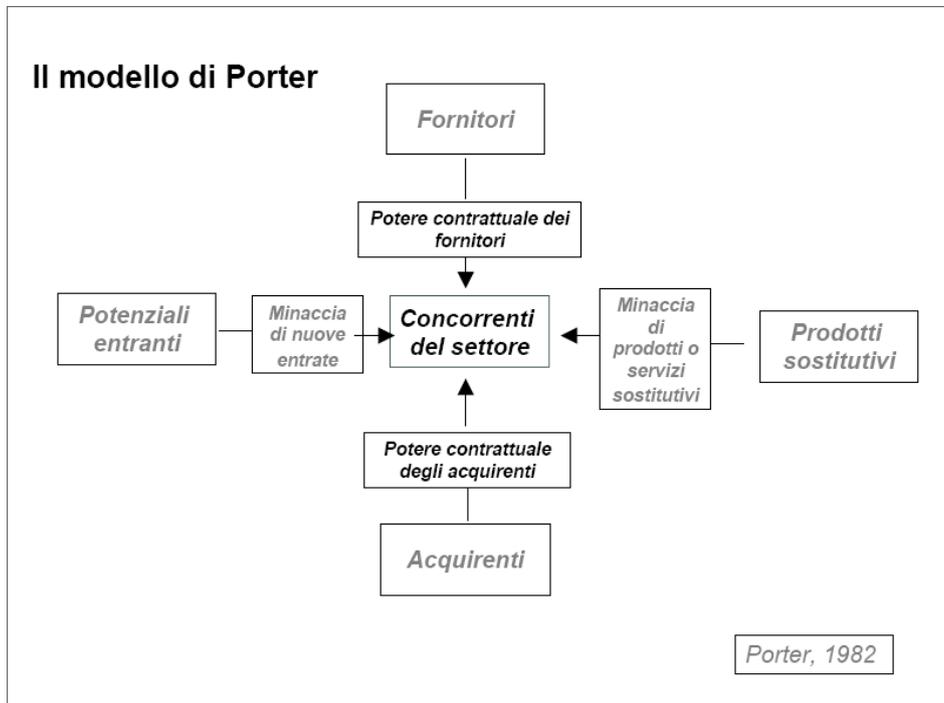
FIGURA 1.3 SWOT Analysis



Fonte: Wikipedia

Rilevante è anche il modello delle “Cinque forze” di Porter. Esso si propone di analizzare le condizioni dell’ambiente competitivo di un’impresa, individuando le forze in grado di eroderne, nel medio –lungo termine, la redditività.

FIGURA 1.4 Il modello di Porter



Fonte: Wikipedia

Le forze prese in considerazione da Porter sono le seguenti (Fontana, Caroli, 2009):

- l'intensità della concorrenza nel settore;
- la minaccia di nuovi entranti;
- la competizione indiretta derivante dalla presenza sul mercato di beni e servizi aventi la stessa funzione d'uso;
- il potere contrattuale dei fornitori;
- il potere contrattuale degli acquirenti.

L'organizzazione deve essere quindi in grado di gestire forze mutevoli, non soltanto per garantirsi la sopravvivenza all'interno del contesto in cui opera, ma anche per cercare di raggiungere e mantenere una posizione di vantaggio rispetto ai propri competitors. Per fare ciò è necessario che l'assetto aziendale presenti sempre un certo grado di flessibilità. L'ultima caratteristica del sistema – impresa è infatti quella di essere un sistema **dinamico**⁹ (Caramiello,1993).

È necessario sottolineare che per l'impresa non sono rilevanti solo le informazioni raccolte ed elaborate sul proprio ambiente di riferimento, ma anche quelle relative alla gestione e ai risultati aziendali di grande interesse per gli stakeholders (clienti, fornitori, banche, dipendenti e così via) e quelle strutturate per il sistema di decisioni e controlli interni (Marchi, 2003).

Le prime derivano da rapporti di natura contrattuale o da disposizioni legislative, come avviene in sede di pubblicazione di bilancio di esercizio o per la tenuta di particolari scritture richieste da leggi civilistiche e fiscali (si pensi al libro giornale o ai registri delle fatture emesse).

Le seconde, discrezionali, sono legate a scelte di carattere amministrativo/operativo o alla necessità di monitoraggio dei risultati aziendali rispetto agli obiettivi prefissati, al fine di poter attuare eventuali azioni correttive (Marchi, 2003).

Analizziamo, dunque, il processo di produzione dell'informazione.

⁹ Si ricorda che nel breve periodo l'impresa presenta una flessibilità limitata, a causa della rigidità sua struttura di funzionamento che si pone come vincolo alla discrezionalità del soggetto di comando. La struttura, però non è immutabile, ma può essere modificata nel medio – lungo periodo.

1.3 DATI, INFORMAZIONE E CONOSCENZA

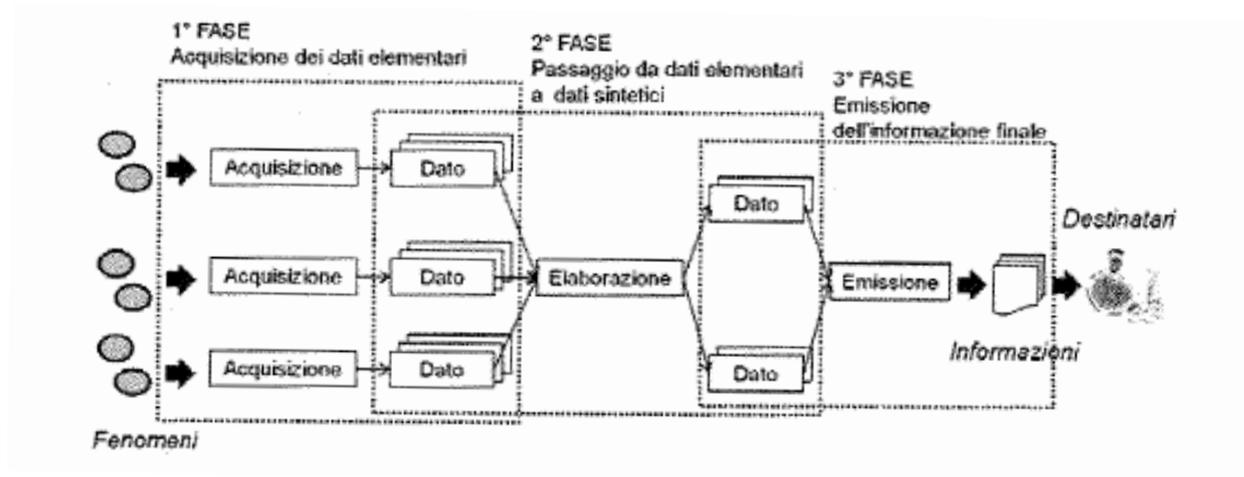
L'informazione è un dato che è stato sottoposto a un processo che lo ha reso significativo per il destinatario e quindi utile per la presa di decisioni, attuale o futura¹⁰.

Dalla definizione emerge subito un concetto chiave: dato e informazione sono due nozioni differenti, anche se tra loro collegate. Se infatti il primo è la rappresentazione oggettiva di un fatto o di un evento, l'informazione è un dato intriso di uno specifico significato in relazione ad un fine ben preciso e che, per questo, comporta un certo grado di interpretazione o giudizio.

L'informazione è dunque il risultato di un processo di produzione che si articola nelle seguenti fasi:

- acquisizione dei dati elementari;
- elaborazione e sintesi dei dati;
- emissione e distribuzione dell'informazione ai destinatari (Francesconi, 2011).

FIGURA 1.5 *Il processo di produzione dell'informazione*



Fonte: ALBERTO FRANCESCONI, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffè, 2011

¹⁰ ALBERTO FRANCESCONI, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffè, 2011

1.3.1 ACQUISIZIONE DEI DATI ELEMENTARI

La prima fase di acquisizione dei dati elementari si articola a sua volta nelle seguenti sotto-fasi, non necessariamente consecutive:

- scelta dei fenomeni da osservare e raccolta dei dati;
- selezione dei dati;
- classificazione dei dati.

Scelta dei fenomeni e raccolta dei dati

Per acquisire i dati elementari o grezzi, l'azienda deve innanzitutto individuare i fenomeni interni o esterni per essa rilevanti.

I fenomeni interni riguardano i processi decisionali e operativi relativi all'intera organizzazione o alle funzioni aziendali¹¹ (produzione e vendite, risorse umane, amministrazione per citarne alcune), di cui i dati descrivono alcuni aspetti particolarmente rilevanti.

I fenomeni esterni, invece, si riferiscono a pressioni o forze ambientali, come le fluttuazioni dei prezzi o le preferenze dei consumatori, che sono opportunità o minacce per l'impresa. In questo caso i dati possono essere disponibili sul mercato in maniera informale, per esempio su quotidiani o stampa specializzata, o in maniera formalizzata, come nel caso delle grandi banche – dati (Marchi, 2003).

Raccogliere i dati grezzi, interni o esterni, vuol dire definire quali caratteristiche qualitative o quantitative dei fenomeni aziendali e ambientali prendere in considerazione. L'entità dei dati quantitativi può essere espressa in numero, grandezze fisiche o moneta. In quest'ultimo caso si parla di valutazione, che a sua volta può essere oggettiva o soggettiva. La valutazione è oggettiva o reale quando ha luogo *“uno scambio di beni con una somma più o meno grande di monete di conto”*¹². La valutazione soggettiva può invece assumere il carattere di stima *“quando da uno o più estimatori si fa un semplice*

¹¹ Insieme di attività aziendali raggruppate in base all'omogeneità delle competenze necessarie ad attuarle.

¹² FABIO BESTA, *La ragioneria*, vol I, Milano, 1920, pagg. 219 -220

giudizio di equivalenza tra i beni da valutare e una somma di monete di conto”¹³, o di congettura, “quantità che esprimono grandezze che per se stesse non esistono come realtà oggettiva e non hanno una propria definitiva e unica configurazione, essendo determinate mediante astrazioni o processi di associazione e dissociazione, per se stessi arbitrari, di altre quantità di varia natura”¹⁴.

Ricordiamo, in ultimo, che la maggior parte dei dati quantitativi che interessano alle aziende sono espressi in termini di valutazioni.

Selezione dei dati

Nella maggior parte dei casi l’azienda non effettua una raccolta completa dei dati rappresentativi della realtà che intende approfondire, sia perché diversamente il sistema ne risentirebbe in termini di tempestività, sia per ridurre i costi di classificazione ed elaborazione dei dati interni.

Tale processo di selezione può attuarsi attraverso la scelta di un campione rappresentativo dell’universo da studiare (campionamento), oppure evitando di prendere in considerazione unità divergenti da alcuni parametri fondamentali come ad esempio alcuni valori limite (Marchi, 2013).

Va sottolineato che l’attività di selezione può essere antecedente o contestuale alla determinazione quali – quantitativa dei dati, ma può anche protrarsi una volta conclusasi la fase di raccolta, con l’obiettivo di eliminare dati ormai obsoleti o non più validi a causa di valori anomali (Marchi, 2003).

Classificazione

Raccogliere i dati non basta: è necessario classificarli all’interno di categorie omogenee stabilite in base alla somiglianza di una o più caratteristiche fra i dati.

La classificazione può avvenire secondo due modalità: a fronte di dati già raccolti si stabiliscono le classi, che saranno una semplice enumerazione degli elementi in esse contenuti (CLASSIFICAZIONE DENOTATIVA O ESTENSIVA), o, alternativamente,

¹³ FERRERO, *Istituzioni*, cit., pag 291

¹⁴ ONIDA, *Logica*, cit., pag. 22

si definiscono le categorie, che verranno poi riempite dai dati, decidendo man mano a quale classe appartengono (CLASSIFICAZIONE CONNOTATIVA O INTENSIVA).

Questa seconda modalità, essendo quella che meglio risponde alla necessità di razionalizzazione dei processi informativi aziendali, è quella più diffusa, seppur non facile da attuare, poichè le classi devono rispettare contemporaneamente le seguenti condizioni:

- Essere esaurienti: tutti i dati presi in considerazione devono essere inseriti all'interno di una classe. L'unione di tutte le classi *“deve essere uguale all'universo dei dati considerati”*¹⁵;
- Escludersi reciprocamente: nessun dato può essere inserito contemporaneamente in due o più classi.

È altrettanto difficile definire l'adeguato numero di classi, che, da un lato deve un quadro complessivo del fenomeno studiato e dall'altro essere in grado di offrire un significativo livello di approfondimento (Marchi, 2003).

1.3.2 ELABORAZIONE E SINTESI DEI DATI

L'elaborazione dei dati è un processo di raffinazione dei dati grezzi, che, privati di tutti i contenuti informativi non essenziali, vengono trasformati in dati sintetici attraverso ulteriori fasi di selezione, integrazione, scissione e trasformazione, basate su idonei modelli di rappresentazione della realtà. I dati sintetici andranno poi a costituire il cosiddetto patrimonio di dati dell'azienda.

L'elaborazione dei modelli di rappresentazione della realtà richiede specifici metodi e strumenti.

Il metodo viene definito in maniera concorde al fenomeno che si intende analizzare e stabilisce in che modo debba attuarsi il trattamento dei dati: come possono essere rappresentati e la sequenza in base a cui possono essere compiute le operazioni su di essi. Gli strumenti invece si distinguono in manuali, meccanici ed elettronici. Ovviamente più il modello della realtà è semplice e ridotta la quantità dei dati, più si adoperano strumenti di tipo manuale, e viceversa (Marchi, 2003).

¹⁵ Marchi, 2003.

Il patrimonio di dati

I dati grezzi una volta elaborati in dati sintetici entrano a far parte del patrimonio di dati dell'azienda. Il valore del patrimonio di dati è direttamente proporzionale alla sua capacità di soddisfare in modo tempestivo ed esaustivo i bisogni informativi aziendali. Per realizzare tale fine è indispensabile che i dati in esso contenuti rispettino le seguenti caratteristiche: completezza, omogeneità, aspetti temporali e fruibilità.

Un patrimonio di dati si dice completo quando è esauriente sia dal punto di vista quantitativo sia dal punto di vista qualitativo, cioè possiede tutti i dati sintetici relativi al fenomeno d'interesse, e quelli aggiuntivi che consentono di avere una visione più completa e univoca della realtà.

L'omogeneità deve attuarsi a livello spaziale e temporale. Omogeneità spaziale vuol dire che fenomeni simili devono essere rappresentati in modo uniforme, e similmente, omogeneità temporale sta a significare che fenomeni affini, che si verificano in istanti differenti, devono essere rappresentati in maniera concorde.

Gli aspetti temporali da rispettare riguardano, invece, la fasatura, secondo cui, la coerenza dei dati facenti parte del patrimonio aziendale è strettamente collegata alla capacità di rilevare contemporaneamente fenomeni dinamici tra loro interrelati; la tempestività, direttamente proporzionale al lasso di tempo necessario per rappresentare un fenomeno nel patrimonio di dati rispetto dal momento in cui si è verificato; la frequenza d'aggiornamento, che indica la cadenza degli interventi di aggiornamento del patrimonio di dati.

In ultimo la fruibilità indica la facilità di accesso e utilizzo del patrimonio di dati.

1.3.3 EMISSIONE E DISTRIBUZIONE DELL'INFORMAZIONE AI DESTINATARI

La rappresentazione dei dati è essenziale per la loro memorizzazione negli archivi e comunicazione tra persone e/o presone e macchine. Memorizzazione e comunicazione necessitano innanzitutto che i dati vengano registrati, sotto forma d'informazione, su specifici supporti fisici con caratteristiche differenti. L'aria, ad esempio, è idonea solamente alla trasmissione d'informazione, mentre supporti come i compact disc si prestano anche alla sua memorizzazione. Non tutti i supporti sono adatti a contenere

informazione, ma soltanto quelli che possono assumere differenti configurazioni, rispetto alle quali per ciascuna viene associata una differente entità di informazione, ossia un insieme di simboli o entità elementari d'informazione, posti tra loro in successione sulla base di regole di composizione.

L'associazione tra configurazione ed entità d'informazione viene effettuata sulla base di un codice che consente allo stesso tempo di formalizzare e scrivere l'informazione sul supporto (codifica) e di leggerla dallo stesso (decodifica).

I codici devono presentare le seguenti caratteristiche:

- Precisione: ad ogni numero del codice deve corrispondere uno ed un solo dato e viceversa (relazione biunivoca);
- Espandibilità: la struttura del codice deve essere tale da garantire la codificazione successiva di dati aggiuntivi;
- Concisione: la rappresentazione dei dati deve avvenire con il minor numero di caratteri possibile;
- Significatività: i codici devono fornire indicazioni concrete sui dati rappresentati, garantire elaborazioni successive e realizzare un autocontrollo sui possibili errori di trasmissione;
- Facilità nell'apprendimento mnemonico: i codici devono essere facilmente memorizzabili da chi deve usarli e fornirli.

Inoltre essi possono essere composti da soli caratteri numerici (codici numerici), da sole lettere alfabetiche (codici alfabetici), o da una qualsiasi disposizione di cifre, lettere e altri simboli.

Se si guarda al numero di caratteri e/o alla loro disposizione si possono individuare anche codici a struttura variabile nel numero e/o ordine dei caratteri che li compongono, o a struttura costante, se invece il numero o la sequenza dei caratteri è costante.

L'informazione sottoposta a codificazione presenta tre livelli di analisi:

- livello sintattico, legato alla rappresentazione in simboli dell'informazione;
- livello semantico, legato al significato dell'informazione rappresentata;
- livello pragmatico, determinazione del valore da attribuire all'informazione.

Mentre a livello sintattico l'informazione è oggettiva, poiché collegata solamente alle caratteristiche fisiche del supporto adottato, a livello semantico e pragmatico comporta una certa componente di soggettività, dal momento che il suo significato e il suo valore variano in relazione alla persona che legge.

Parlare di soggettività equivale a parlare d'interpretazione, fondamentale nei processi di elaborazione quantitativa, quando è necessario saper comprendere correttamente numeri e valori, ma anche nei processi di comunicazione interpersonale e in quelli di revisione della correttezza e veridicità dei dati finali.

Bisogna puntualizzare che nei processi di comunicazione interpersonale, i canali di comunicazione influenzano l'interpretazione dell'informazione a seconda che essi siano formali o informali.

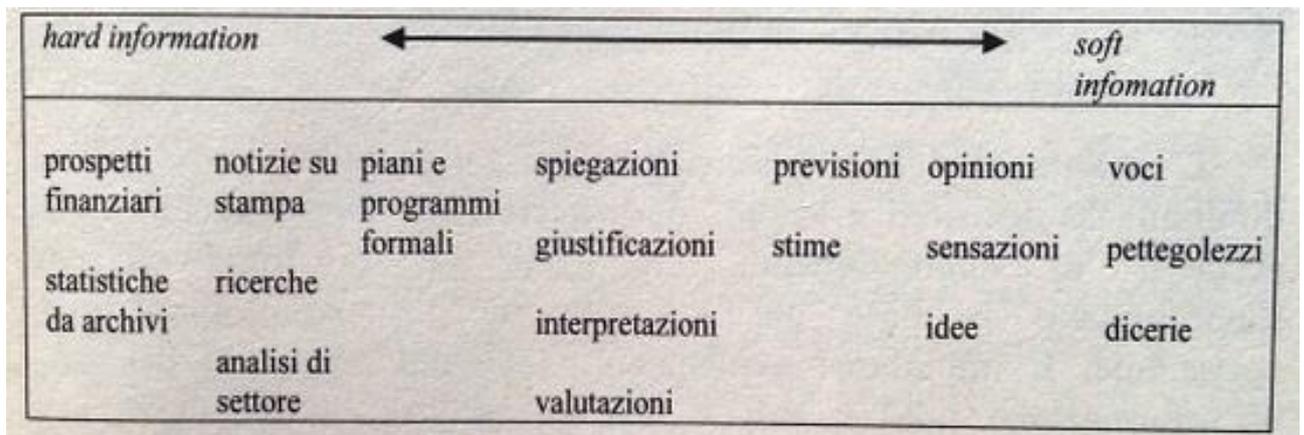
I primi sono generalmente fonte di fraintendimenti, poiché, permettendo un trasferimento esclusivamente verticale (spesso dal vertice verso la base della piramide gerarchica aziendale) e formale (si pensi all'utilizzo di mezzi quali direttive, procedure e simili), può accadere che il significato percepito dai dipendenti alla base della struttura organizzativa sia differente da quello inviato dal top management o dal CEO.

Tali rischi si riducono notevolmente con l'adozione di canali di comunicazione informale, come ad esempio la comunicazione interattiva, che consentono una diffusione dell'informazione non solo in senso verticale, ma anche orizzontale, e diagonale.

Oltre ai concetti di dato e informazione, particolare rilievo assume anche la nozione di conoscenza.

Essa deriva dallo sforzo degli individui di integrare, attraverso un mix di capacità analitiche, interpretative, intuitive e logiche, informazioni quantitative e formali, che potremmo definire "hard", con informazioni qualitative o "soft", esperienze, valori organizzativi e competenze specialistiche (Francesconi, 2011).

FIGURA 1.6. *Tipologie di informazione*



Fonte: ALBERTO FRANCESCONI, *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffrè, 2011

La conoscenza è indispensabile per le organizzazioni perchè, a differenza dei dati e delle informazioni, è alla base dell'apprendimento individuale e organizzativo e di conseguenza alla base del raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo (Francesconi, 2011).

1.4 REQUISITI DI EFFICACIA DEI SISTEMI INFORMATIVI AZIENDALI

I sistemi informativi per essere efficaci devono soddisfare le seguenti caratteristiche: selettività, flessibilità, affidabilità, tempestività ed accettabilità.

La selettività

Un sistema informativo si dice selettivo se è in grado di fornire dati qualitativamente rilevanti a tutti coloro che lavorano a livello decisionale e/o operativo.

Selettività e rilevanza dei dati sono strettamente legate al grado di dettaglio degli stessi. Se infatti in un primo momento esse crescono in maniera più che proporzionale all'aumentare del grado di dettaglio dei dati, una volta raggiunto il punto di massimo, subiscono un'inversione di tendenza. Ciò è dovuto al fatto che le informazioni fornite

possono diventare superflue o eccessive rispetto alle necessità e capacità di utilizzo da parte dell'impresa.

Un sistema, quindi, difficilmente riuscirà ad essere perfettamente selettivo.

Dal punto di vista operativo la selettività può essere supportata da alcune tecniche specifiche come la presentazione di dati con un adeguato livello di dettaglio rispetto alle esigenze dell'utente finale, l'applicazione del principio di eccezione, la produzione di specifici report solamente su richiesta e l'adozione di specifiche tecniche grafiche, come sottolineature, colori, rappresentazioni grafiche, per far sì che l'attenzione dell'utente si focalizzi sulle variabili di maggior rilievo.

La tempestività

Un sistema informativo si dice tempestivo quando è in grado di fornire all'azienda informazioni significative entro limiti di tempo adeguati a consentire un'efficace attività di pianificazione e controllo dell'attività organizzativa.

Tale requisito può essere scomposto in tre componenti:

- periodicità, ossia il periodo di tempo che intercorre tra due informazioni successive dello stesso tipo;
- intervallo temporale coperto dall'informazione;
- il tempo di elaborazione (o ritardo) del sistema, cioè l'intervallo di tempo necessario per l'acquisizione, il trattamento e la comunicazione dei dati.

Il tempo di elaborazione, a sua volta, consta di due componenti: il tempo di aggiornamento degli archivi e il tempo di accesso.

Per tempo di aggiornamento degli archivi si intende l'arco temporale, decorrente dall'accadimento di un evento, necessario per la memorizzazione delle informazioni relative allo stesso. Ovviamente non esiste un tempo di aggiornamento ottimale in senso assoluto, poichè è necessario che esso sia congruente alla durata delle previsioni per far sì che esse siano il più veritiere possibile. Più breve è l'orizzonte temporale delle previsioni e più breve deve essere il tempo di aggiornamento.

Il tempo di accesso invece indica l'intervallo temporale che intercorre tra il momento di richiesta delle informazioni e quello in cui esse vengono acquisite dall'utente - decisore.

La flessibilità

I sistemi informativi devono essere flessibili dal momento che l'assetto organizzativo e l'ambiente esterno in cui si colloca l'organizzazione sono realtà in continuo mutamento, che fanno variare le esigenze conoscitive dell'impresa.

La flessibilità dipende da una molteplicità di elementi che possono essere legati alle caratteristiche tecnico strutturali del sistema, come la configurazione hardware o software, la configurazione dei codici, o a vincoli di altra natura come la struttura aziendale, il rapporto tra aspetti formali e informali del sistema e via dicendo.

L'affidabilità

Un sistema informativo è affidabile se è in grado di fornire dati accurati, ossia corrispondenti ai fenomeni reali che rappresentano. Per raggiungere tale obiettivo è necessario che l'azienda sia in grado di osservare e misurare correttamente la realtà, o, nel caso in cui le informazioni siano rappresentate da quantità "soggettive", di farne valide astrazioni, evitando errori o alterazioni volontarie o involontarie.

L'accuratezza deve essere perseguita in tutte le fasi del processo di produzione dell'informazione dalla raccolta dei dati alla comunicazione finale.

Il valore dell'accuratezza varia al variare delle finalità decisionali e di controllo: il livello massimo è richiesto nei controlli operativi e nei rapporti finanziari con l'esterno come fatture, fogli paga ecc.

Variazioni positive del livello di accuratezza dei dati producono un aumento meno che proporzionale dell'affidabilità, almeno nel breve termine. Di contro variazioni negative determinano una riduzione più che proporzionale dell'affidabilità.

Verificabilità del sistema

Gli utenti devono essere in grado di verificare l'affidabilità del sistema e quindi controllare come i dati vengono manipolati dal momento della raccolta in poi.

Accettabilità del sistema

È necessario che il sistema sia accettabile per tutti gli utenti e le persone coinvolte nel processo di trattamento e comunicazione dei dati. Per raggiungere tale obiettivo, è

necessario che ciascun utente conosca e comprenda appieno il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e quindi le proprie responsabilità, compiti, relazioni con gli altri. È però anche significativo che l'azienda stessa, soprattutto nei periodi segnati da cambiamenti, sia in grado di abbattere eventuali resistenze e di diffondere una chiara visione del sistema e del suo ruolo all'interno dell'impresa.

1.5 MODELLI ORGANIZZATIVI DI SISTEMI INFORMATIVI

I sistemi informativi possono essere rappresentati attraverso modelli organizzativi differenti a seconda che vengano prese in considerazione le attività supportate, i soggetti che sviluppano e gestiscono il sistema, l'organigramma aziendale o i processi.

1.5.1 MODELLI DI SISTEMI INFORMATIVI IN RELAZIONE ALLE ATTIVITA' SUPPORTATE: il modello di Anthony e il modello di Gorry e Scott - Morton

Anthony sostiene che le attività aziendali possano essere distinte in attività strategiche, tattiche e operative.

Le attività strategiche hanno come scopo quello di definire la mission aziendale, gli obiettivi strategici, le risorse per perseguirli e le corrispondenti politiche aziendali.

Le attività tattiche riguardano la programmazione delle risorse e il controllo del loro efficace ed efficiente utilizzo.

Le attività operative sono attività routinarie indispensabili per realizzare quanto programmato a livello strategico e tattico.

FIGURA 1.7. La piramide di Anthony

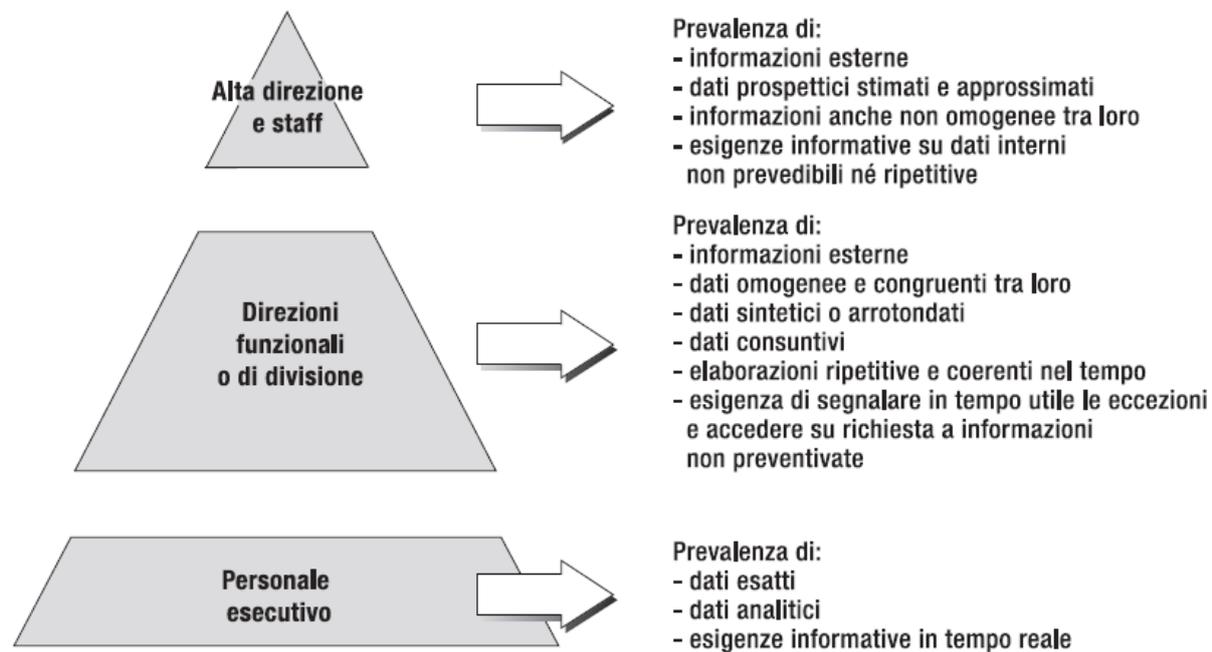


Fonte: *Il Sistema Informativo. Basi concettuali*, Apogonline

È opportuno precisare che, nonostante nella realtà aziendale vi siano attività con caratteristiche ibride rispetto a quelle presentate, tale modello resta particolarmente utile per individuare i differenti fabbisogni informativi che si manifestano all'interno dell'organizzazione. Ogni attività infatti presenta delle esigenze informative particolari che possono essere definite sulla base dei seguenti parametri:

- *L'orizzonte temporale di riferimento*: le attività di pianificazione strategica si basano su un orizzonte temporale molto più lungo rispetto a quelle operative;
- *L'orientamento all'esterno*: generalmente le attività strategiche sono in grado di influenzare l'ambiente competitivo dell'impresa, mentre quelle operative impattano solamente a livello organizzativo o di unità aziendale;
- *La discrezionalità*: decresce progressivamente man mano che si passa dalle attività svolte al vertice della piramide a quelle effettuate alla base;
- *La ripetitività*: aumenta spostandosi dal vertice alla base della piramide gerarchica;
- *La prevedibilità*: tipica delle attività operative e meno ricorrente in quelle strategiche;
- *I ruoli organizzativi coinvolti* (Apogonline).

FIGURA 1.8. *Requisiti informativi e ruoli coinvolti nel modello di Anthony*



Fonte: *Il Sistema Informativo. Basi concettuali*, Apogeeonline

Passando dal livello operativo a quello strategico si riduce il grado di precisione e di dettaglio delle informazioni richieste, si estende l'orizzonte temporale, la frequenza con cui le informazioni vengono richieste diventa più incerta, la fonte dei dati da interna diventa esterna, diminuisce la frequenza di uso delle informazioni e dell'aggiornamento degli archivi, si abbassa il grado di formalizzazione delle informazioni, aumenta la gamma dei dati da considerare nel processo decisionale e le informazioni, da essere prevalentemente di carattere quantitativo, diventano primariamente di tipo qualitativo.

Le attività operative sono dunque quelle che più si prestano all'automatizzazione perché ripetitive, maggiormente strutturate rispetto alle altre, con modalità di esecuzione abbastanza statiche nel tempo. I sistemi informatici che automatizzano le attività operative prendono il nome di Electronic Data Processing (EDP).

Invece i software¹⁶ sviluppati allo scopo di supportare le attività tattiche, soprattutto in riferimento al controllo di gestione, sono detti Management Information Systems (MIS).

A partire dagli anni '80, sono stati sviluppati anche programmi in grado di supportare adeguatamente le attività strategiche. In questo caso i sistemi informatici vengono chiamati Executive Information System (EIS) (Apogonline).

Se Anthony classifica le attività in base della posizione gerarchica ricoperta dalle persone che le svolgono, Gorry e Scott – Morton le classificano distinguendole in attività difficilmente o completamente strutturabili.

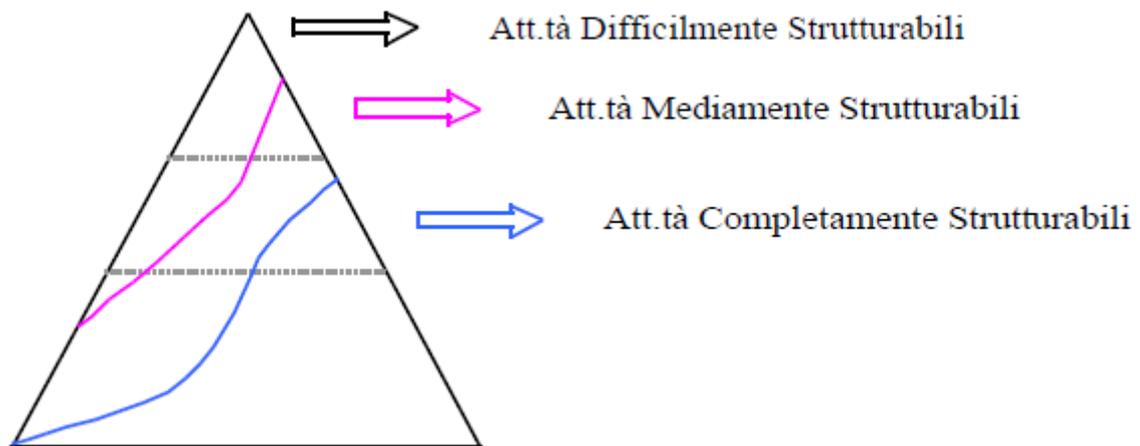
Nel caso delle attività difficilmente strutturabili il decisore, per individuare la tipologia del problema, deve basarsi principalmente sulla propria capacità di giudizio e sul proprio intuito, cercando di sviluppare di volta in volta soluzioni ad hoc. Le attività completamente strutturabili, di contro, essendo attività ripetitive, consentono di identificare precisamente il problema, trattare i dati ad esso collegati, valutare le soluzioni alternative e scegliere la migliore.

Tale ripartizione trae la sua origine dalla teoria elaborata da Simon che distingue tra attività programmate e non. Le attività programmate, a cui Gorry e Scott – Morton fanno corrispondere le attività completamente strutturabili, sono quelle ripetitive e routinarie, che possono essere svolte mediante la predisposizione di adeguate procedure. Le attività non programmate, a cui corrispondono invece quelle difficilmente strutturabili, devono essere attuate senza alcuna procedura precostituita, molto spesso a causa della natura complessa del problema da risolvere, che richiede un trattamento su misura.

Seguendo il modello di Gorry e Scott – Morton, le classificazioni di Anthony e Simon possono fondersi in una classificazione bidimensionale che presenta una classe aggiuntiva: quella delle attività mediamente strutturate. Per la loro esecuzione è necessaria una combinazione di giudizio manageriale e di modelli e dati tipici delle attività completamente strutturabili.

¹⁶ *“Insieme dei programmi che permettono la comunicazione dell'uomo con l'elaboratore elettronico, indirizzano e controllano il lavoro di quest'ultimo”*. Fonte: LUCIANO MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Milano, Giuffè, 2003.

FIGURA 1.9. Il modello di Anthony e il modello di Gorry e Scott – Morton a confronto



Fonte: Sara Nicoloso, paper *I Sistemi Informativi Aziendali*

Come si può osservare dalla figura 9, le attività indeterminate da Gorry e Scott – Morton sono trasversali alla piramide gerarchica di Anthony. Ciò significa che, ad esempio, attività difficilmente strutturabili possono dover essere affrontate a livello operativo, direzionale e strategico.

Alla luce di quanto esposto, è possibile individuare i seguenti sistemi informativi:

- sistema informativo operativo che supporta attività operative o completamente strutturate;
- sistema informativo per il controllo direzionale che supporta l'attività di programmazione e controllo e le attività mediamente strutturate;
- sistema informativo per il supporto alle decisioni riguardanti attività strategiche o non strutturate.

1.5.2 MODELLO DI SISTEMA INFORMATIVO IN RELAZIONE AI SOGGETTI CHE SVILUPPANO E GESTISCONO IL SISTEMA

Davis sostiene che la rappresentazione del sistema informativo non debba essere legata solamente alle attività che esso supporta, ma anche alle esigenze delle persone che lo utilizzeranno e dell'azienda in generale.

Possono essere così individuati un sistema informativo ufficiale o pubblico e un sistema informativo individuale o privato.

Il sistema informativo ufficiale o pubblico è quello sviluppato dalle unità tecniche per volontà dell'organizzazione, composto dal complesso di procedure sviluppate per soddisfare il suo fabbisogno informativo.

I sistemi informativi individuali, invece, vengono creati su iniziativa dei singoli all'interno delle imprese per soddisfare le esigenze informative che il sistema ufficiale, volontariamente o per inefficienza, non riesce a soddisfare.

In ciascuna impresa sono presenti entrambi i sistemi informativi, seppur con pesi differenti a seconda della tipologia di organizzazione. Se infatti un'azienda è fortemente meccanizzata, con una netta suddivisione e formalizzazione dei compiti e un elevato livello di gerarchizzazione, i sistemi ufficiali prevarranno su quelli informali. Viceversa quanto più un'azienda è di tipo organico, con una scarsa formalizzazione delle strutture organizzative e un basso livello gerarchico, tanto più si doterà di sistemi informativi informali.

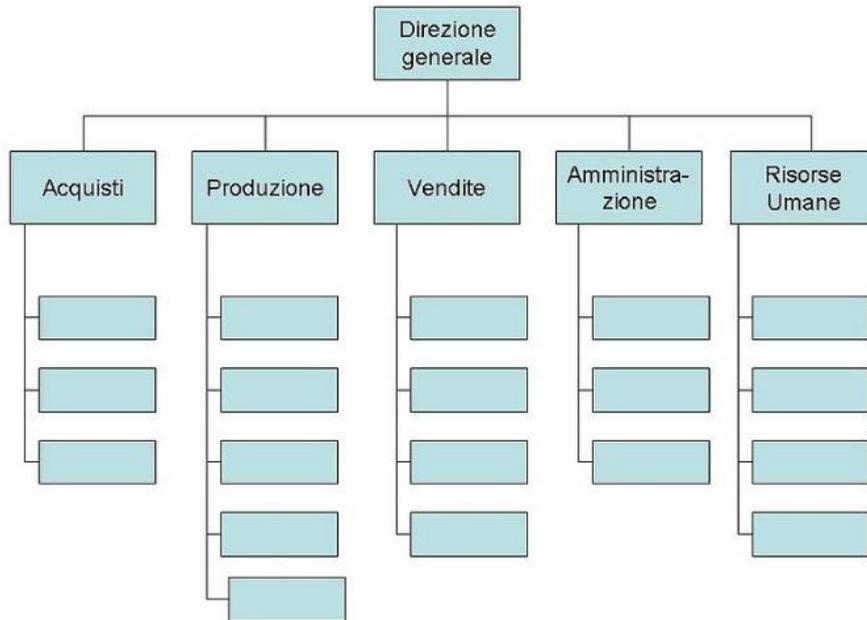
Entrambi i sistemi informativi sono costituiti da una parte formalizzata, composta da un insieme di procedure fortemente strutturate, e da una parte informale.

Se combiniamo modello di Davis con quello di Anthony e di Gorry e Scott – Morton, analizzati in precedenza, possiamo asserire che le attività difficilmente strutturabili saranno supportate, nella maggior parte dei casi, da sistemi informativi a carattere individuale prettamente informali, di contro, nel caso di attività completamente strutturabili si adotteranno sistemi informativi più ufficiali e formalizzati.

1.5.3 MODELLO DI SISTEMI INFORMATIVI IN RELAZIONE ALLE FUNZIONI

I sistemi informativi possono essere classificati anche in base alle funzioni che supportano, dove per funzione si intende un insieme di attività aziendali raggruppate in relazione alle competenze essenziali per svolgerle. La struttura organizzativa in questo caso viene rappresentata mediante organigramma, un grafico che mette in evidenza, in senso verticale, i rapporti gerarchici tra i ruoli aziendali e in senso orizzontale, tutte le unità organizzative.

FIGURA 1.10. Esempio di organigramma



Fonte: Wikipedia

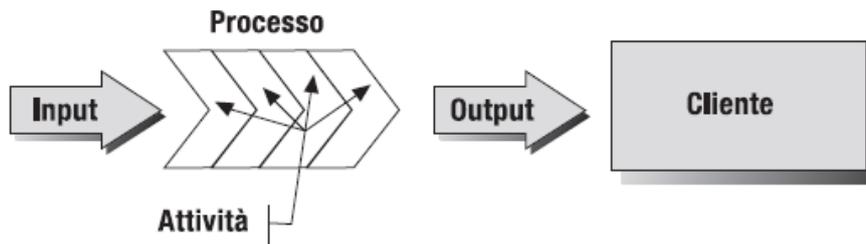
Queste devono essere considerate come dei micro sistemi che comunicano tra loro solamente quando indispensabile, contro invece un elevatissimo grado di scambi interni. I sistemi informatici si svilupperanno così in relazione alle specifiche esigenze funzionali, dando vita ad un sistema informatico di produzione, un sistema informatico per gli acquisti, ad uno per le vendite e così via (Apogonline).

Dal momento che tali sistemi vengono sviluppati ad hoc per le singole unità organizzative avranno il vantaggio di essere particolarmente efficaci ed efficienti, dal momento che devono rispondere ad un numero ristretto di requisiti. Tale organizzazione invece risulta inadeguata in caso di organizzazioni medio – grandi e/o inserite all'interno di un contesto in continuo movimento (Apogonline).

1.5.4 MODELLO DI SISTEMI INFORMATIVI IN RELAZIONE AI PROCESSI

Abbiamo già affermato che la ragion d'essere dell'azienda è quella di impiegare una serie di fattori produttivi o input allo scopo di realizzare, attraverso un adeguato processo di trasformazione, un prodotto finito o output in grado di soddisfare specifici bisogni umani.

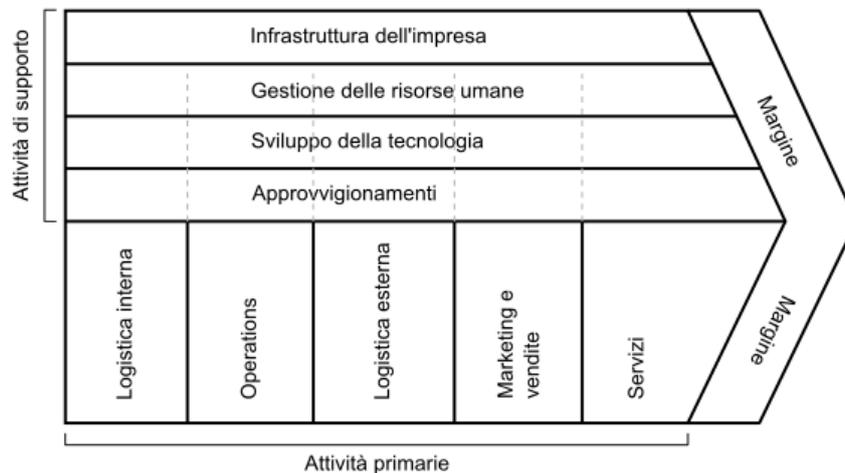
FIGURA 1.11. *L'azienda come processo*



Fonte: *Il Sistema Informativo. Basi concettuali*, Apogeeonline

Il modello che consente di rappresentare le attività coinvolte nel processo di trasformazione dell'input in output è la catena del valore (value chain), elaborata a metà degli anni '80 da Michael Porter e che nello specifico rappresenta tutte le attività generatrici di valore per l'impresa, le loro interazioni e contributo al raggiungimento di una posizione di vantaggio competitivo (De Wit, Mayer, 2010).

FIGURA 1.12. *La catena del valore di Porter*



Fonte: Wikipedia

Come mostrato dalla figura 1.12, Porter distingue tra attività primarie, che consentono di creare fisicamente l'output, e attività di supporto, finalizzate ad aumentare l'efficienza e l'efficacia delle prime. Convenzionalmente si annoverano tra le attività primarie la logistica in entrata, le operations, le logistica in uscita, marketing e vendite e i servizi, mentre tra quelle di supporto le infrastrutture, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo tecnologico e gli approvvigionamenti. Tale classificazione è però arbitraria e varia da

azienda ad azienda. Ogni impresa infatti elabora una propria catena del valore in base alle proprie esigenze produttive (De Wit, Mayer, 2010).

Le varie attività non sono tra loro indipendenti, ma strettamente legate attraverso molteplici interconnessioni, per gestire le quali le informazioni assumono un ruolo cardine e con esse i sistemi informativi (De Wit, Mayer, 2010).

In quest'ottica processuale diventa di primaria importanza l'adozione di tecnologie e applicazioni che consentano di realizzare sistemi informativi integrati. L'integrazione infatti consente di far fronte a problemi come la ridondanza di dati e informazioni, generalmente raccolti ed elaborati da applicazioni diverse, con rischi di disallineamento della base dati informativa, elevata rigidità del sistema informativo dovuta alla difficoltà di eliminare o sostituire una o più applicazioni, elevati tempi di adattamento dei sistemi alle esigenze organizzative, complessità della struttura con necessario intervento di esperti esterni.

Per risolvere questi problemi nel corso degli anni '70 - '80 sono stati sviluppati i cosiddetti "sistemi a integrazione di ciclo", ideati dapprima nell'area della produzione. È questo il caso del Computer Integrated Manufacturing (CIM), per l'integrazione delle attività produttive, e delle sue componenti: i sistemi di Capacity Requirement Planning (CRP), per integrare l'intero ciclo di produzione, i sistemi di Material Requirement Planning (MRP), che estendono l'ambito di integrazione ai fabbisogni di risorse necessari ad alimentare i programmi di produzione e i sistemi MPR II che includono i cicli operativi principali delle funzioni di approvvigionamento, produzione e vendita (Haag, Cummings, Phillips, Carignani, Rajola, Bello, Longo, 2007).

Con la nascita dei sistemi Enterprise Resource Planning (ERP) i sistemi informativi nascono già come integrati sia sotto il profilo architettuale sia sotto quello della progettazione logica. Essi infatti presentano archivi unici, criteri di aggiornamento univoci, le procedure tra loro collegate e modalità di codifica dei dati e delle informazioni coerenti, regole di funzionamento dell'intero sistema comuni. Per la precisione i sistemi ERP indicano un insieme di moduli software a supporto della pianificazione e del controllo di tutte le risorse dell'azienda, integrandone il ciclo operativo e amministrativo.

Inoltre l'integrazione offerta dai sistemi ERP oltrepassa i confini dell'impresa arrivando a connetterla con i fornitori, da una parte, attraverso il Supply Chain Management (SCM) e con i clienti dall'altro, con il Customer Relationship Management (CRM), sul quale ci soffermeremo in particolare modo nel capitolo seguente (Haag, Cummings, Phillips, Carignani, Rajola, Bello, Longo, 2007).

1.6 MODELLO INFORMATICO DEI SISTEMI INFORMATIVI

Il modello informatico descrive “come” effettivamente sono realizzati i sistemi informativi e si suddivide in modello applicativo, che fa riferimento ai software applicativi adoperati, e modello tecnologico, che descrive l'architettura hardware e di rete su cui operano i software applicativi.

1.6.1 MODELLO APPLICATIVO

Il modello applicativo è innanzitutto costituito dalla cosiddetta interfaccia grafica (GUI “Graphical User Interface”) che consente all'utente finale di dialogare con l'applicazione informatica grazie alla visualizzazione sullo schermo di fogli elettronici, che permettono di mostrare e memorizzare i dati. Le caratteristiche assunte dalla GUI sono strettamente legate al tipo di azienda e quindi al sistema informativo per il quale viene creata. Nel caso di sistemi informativi ad uso interno o di supporto a transazioni di tipo Business to business, l'interfaccia deve essere tale da garantire una fruizione articolata dei dati. A tal riguardo si pensi all'interfaccia del sistema informativo per le vendite, che generalmente è divisa in due parti, consentendo di visualizzare contemporaneamente i dati anagrafici dell'azienda e tutte le transazioni effettuate con essa (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

Nel caso di sistemi rivolti al pubblico, come accade con quelli che consentono transazioni Business to Consumer, la veste grafica sarà particolarmente ricca per accentrare l'attenzione del cliente sui prodotti venduti.

Oltre all'interfaccia grafica, il modello applicativo comporta la definizione di una logica applicativa, ossia un insieme di procedure necessarie ad elaborare i dati immessi nel sistema e/o estratti dal database. Le procedure consentono operazioni come calcoli

matematici, operazioni logiche, controlli, ad esempio tra dati immessi e dati memorizzati, e analisi (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

In ultimo ricordiamo lo strato dei dati che consente di strutturare e accedere ai database, *“una raccolta permanente di dati organizzati secondo uno schema”*¹⁷.

1.6.2 MODELLO TECNOLOGICO

Il modello tecnologico del sistema informativo è, invece, costituito da un'architettura di elaborazione e da un'architettura di rete.

L'architettura di elaborazione definisce in che modo i sistemi hardware interagiscono per compiere elaborazioni. L'architettura maggiormente adoperata nell'implementazione dei sistemi informativi è quella client – server¹⁸, in cui una serie di sistemi servono le richieste di altri sistemi clienti. In generale, il sistema client è diffuso in una molteplicità di apparecchi su cui operano gli utenti finali, mentre gli strati di elaborazione e di gestione dei dati sono situati su server applicativi (Application server) e di gestione dei dati (Data Base Server o Data Server). Un'architettura può contenere differenti tipologie di server, ciascuno dei quali dedicato ad una fase del ciclo di elaborazione e con uno specifico sistema operativo (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

L'architettura di rete può essere classificata in base alla sua estensione fisica, al livello gerarchico o alla modalità di funzionamento.

In base all'estensione fisica le reti si distinguono in LAN (Local Area Network), che una serie di dispositivi o computer, situati in un'area geografica ristretta, MAN (Metropolitan Area Network), rete in grado di coprire un'intera area urbana e WAN (Wide Area Network), rete dorsale con un raggio grande a piacere e una banda molto larga (Sciuto, Buonanno, Mari, 2008).

¹⁷ MCGRAW - HILL, *Sistemi informativi d'impresa*, Bracchi, Francalanci, Motta, 2010

¹⁸ Si ricorda che le reti possono essere anche di tipo peer - to – peer ed essere prive di una gerarchia tra stazioni di controllo e stazioni di gestione della rete. In questo caso ogni stazione deve controllare gli accessi alle proprie risorse e quindi cosa condividere e con chi.

In relazione al livello gerarchico le reti si ripartiscono in reti di accesso, dorsali e MAN. La rete di accesso consente il collegamento con l'utente finale, mentre la MAN, quando presente, può essere considerata intermedia tra la rete di accesso e la dorsale.

In base alle modalità di funzionamento si può scindere tra Intranet, Internet e Extranet.

Un'Intranet è una rete interna aziendale, che può includere molteplici LAN interconnesse e usare linee esterne, con lo scopo di condividere le informazioni e gli elaboratori dell'organizzazione.

Una rete Internet è un insieme di reti di computer tra loro collegati, a cui possono accedere migliaia di utenti. Generalmente le imprese consentono agli utenti della propria rete intranet di accedere a Internet attraverso appositi firewall, ossia sistemi server capaci esaminare i messaggi inviati e ricevuti in entrambe le direzioni.

In ultimo un'Extranet è un'Intranet aperta ad attori esterni come possono esserlo partner o fornitori (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

Capitolo 2

Il Customer Relationship Management

Il capitolo 2, dopo un breve excursus sull'evoluzione delle strategie di approccio al mercato succedutesi dalla Seconda Rivoluzione Industriale ad oggi, si concentra sull'analisi del Customer Relationship Management, inteso sia come strategia, sia come tecnologia. In relazione a quest'ultimo aspetto, viene descritta l'infrastruttura tecnologica del CRM, distinguendo tra CRM direzionale, analitico e operativo. Il CRM operativo viene poi analizzato nei suoi moduli costitutivi: automazione delle forze vendita, fields force automation e marketing automation.

2.1 DEFINIZIONE DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

L'epoca del Customer Relationship Management (CRM) cominciò nel 1993, quando Tom Siebel, fondatore della Siebel Systems Inc.¹⁹, immise sul mercato la prima suite software CRM. Da allora, le aziende hanno adottato in maniera sempre più massiccia tale sistema, reputandolo significativo per il raggiungimento e il mantenimento di una posizione di vantaggio competitivo in una determinata area di business.

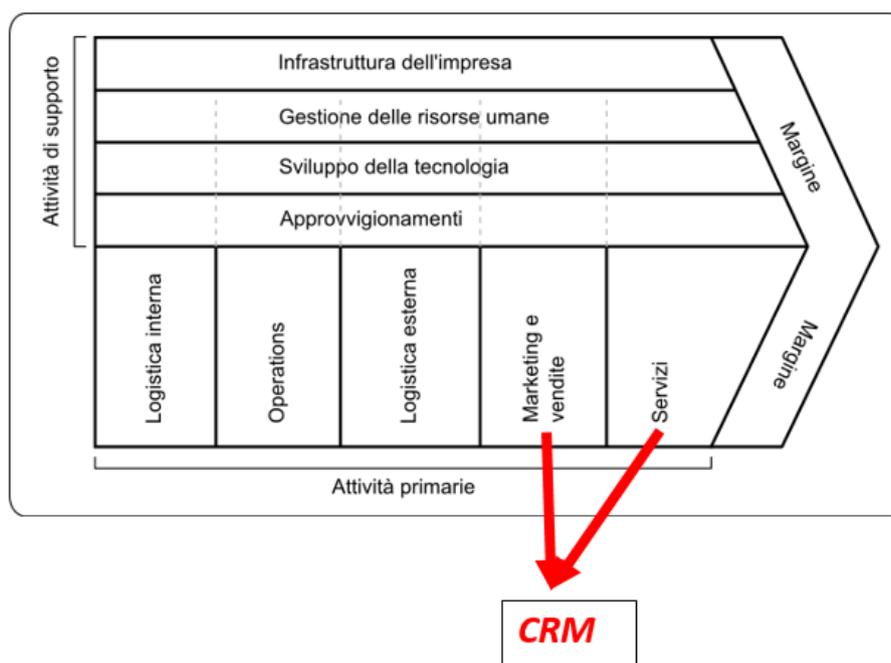
Precisamente, quando si parla di Customer Relationship Management si fa riferimento ad *“un processo integrato e strutturato per la gestione della relazione con la clientela, il cui scopo è costruire relazioni personalizzate di lungo periodo, capaci di aumentare la*

¹⁹ La Siebel System Inc. era una software house impegnata nel campo del design, sviluppo, marketing e applicazioni CRM, acquisita, nel settembre del 2005, dalla Oracle Corporation, multinazionale operante nel settore dell'informatica. Con sede in California.

soddisfazione dei clienti e, conseguentemente, di aumentare il valore dell'impresa per il cliente e del cliente per l'impresa''²⁰.

Se prendiamo come riferimento la catena del valore di Porter, tramite cui l'impresa viene rappresentata come un flusso di attività tra loro interrelate, è possibile affermare che il CRM si colloca a supporto delle attività preposte alla gestione del pubblico di consumatori quali il marketing, le vendite e i servizi di customer care.

FIGURA 2.1. La catena del valore di Porter e il CRM



Fonte: elaborazione del candidato

Se da un lato le nozioni di vendite e servizi alla clientela non destano alcuna ambiguità circa il loro significato, dall'altro il concetto di marketing richiede alcune precisazioni vista la sua significativa evoluzione nel corso del Novecento. Il Customer Relationship Management infatti è stato progettato a sostegno del cosiddetto *marketing relazionale*, affermatosi a partire dalla seconda metà degli anni Settanta del secolo scorso.

²⁰ Andrea Farinet, Eleonore Ploncher, *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*, Rizzoli Etas, 2002

Per comprendere precisamente cosa s'intenda con marketing relazionale, passiamo brevemente in rassegna le diverse fasi di sviluppo del marketing.

2. 2 EVOLUZIONE DEL MARKETING

Lo sviluppo del marketing è strettamente connesso alle strategie di approccio al mercato, che dalla Seconda Rivoluzione Industriale si sono susseguite sino ai giorni nostri.

Alla fine dell'800, l'avvento della Seconda Rivoluzione Industriale, e con essa, l'invenzione e l'utilizzo di macchine specializzate ad alimentazione artificiale, portò ad una radicale trasformazione del processo produttivo che da essere di tipo artigianale divenne di tipo industriale. Da pezzi unici creati a mano si passò a prodotti standardizzati realizzati su larga scala per un vasto numero di consumatori (avvento della produzione di massa) (Grandinetti, 2008).

Si era affermato *un orientamento alla produzione* nei confronti del mercato, il cui scopo principale era la massimizzazione dei volumi di output e la minimizzazione dei costi.

Tale orientamento fu favorito da un livello di domanda ampiamente eccedente quello di offerta, premessa su cui si fondò la convinzione che il prodotto si sarebbe venduto da solo: la popolazione godeva di un elevato benessere, legato ad un aumento del reddito e del potere d'acquisto pro capite, a fronte del quale sussistevano bassi livelli di concorrenza aziendale. Queste trasformazioni fecero nascere per la prima volta la necessità di adoperare adeguati mezzi di comunicazione per invogliare gli utenti finali all'acquisto, cominciando a gettare le basi del futuro marketing.

La cosiddetta *production era* si protrasse fino al 1930, quando, la drastica riduzione della domanda e il conseguente aumento della produzione invenduta derivanti dalla grande depressione statunitense del 1929 portarono ad un ripensamento dell'orientamento nei confronti del mercato. Si inaugurò la cosiddetta *sales era*, incentrata su un *orientamento alla vendita*, finalizzato alla massimizzazione delle vendite e del fatturato aziendali.

Secondo tale approccio, nel processo di scambio, se l'organizzazione ricopriva un ruolo attivo, cercando di imporre i propri prodotti standardizzati ad un bacino d'utenza quanto più ampio possibile, il consumatore rivestiva un ruolo passivo di semplice fruitore, privo di potere contrattuale, dal momento che, come singolo, i suoi acquisti costituivano una percentuale insignificante sul totale delle vendite d'impresa. Questa visione era avvalorata da una concezione atomistica del mercato, che reputava gli utenti fortemente intercambiabili tra loro. Tutti questi fattori portarono, come diretta conseguenza, a disincentivare l'instaurazione di relazioni di lungo termine tra l'azienda e i consumatori e a non puntare su investimenti in ricerca e sviluppo per la realizzazione di prodotti innovativi. Si riteneva che una posizione di vantaggio competitivo sostenibile nel tempo avesse origine solamente dal migliore adattamento possibile all'ambiente di riferimento.

Avere come obiettivo la massimizzazione delle vendite voleva dire anche focalizzare l'attenzione su aspetti in passato considerati superflui quali il miglioramento della rete distributiva e commerciale e maggiori investimenti in pubblicità. Quest'ultima, assieme all'applicazione di un prezzo concorrenziale, era diventata una delle principali leve per scoraggiare il pubblico dall'acquisto di prodotti della concorrenza.

Si assistette così ad un ulteriore sviluppo dei presupposti creatisi nella production era che, nel corso del Secondo dopoguerra, avrebbero portato alla nascita del marketing tradizionale.

A partire dagli anni Cinquanta infatti, la fase della produzione di massa raggiungerà il suo culmine, causando una crisi dell'*orientamento alla vendita* a favore di un nuovo *orientamento al marketing*.

Tale passaggio, che segna un radicale capovolgimento di prospettiva, è adeguatamente riassunto dalle seguenti parole: "*l'impresa non tenta di vendere tutto ciò che produce, ma produce tutto ciò che è in grado di vendere. Se l'impresa orientata alla vendita realizza un prodotto e poi ricerca le modalità vincenti per influenzare la domanda e adattarla all'offerta, l'impresa che adotta l'approccio di marketing cerca invece di comprendere i bisogni dei clienti potenziali e di sviluppare prodotti capaci di soddisfarli garantendo all'impresa stessa un profitto*"²¹.

²¹ Cit. Roberto Grandinetti, *Marketing*, Carocci Editore, Roma, 2008.

Si afferma il *marketing management*, un processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo dell'output, finalizzato a garantire la reciproca soddisfazione delle parti coinvolte nell'attività di scambio: l'impresa e il cliente.

Le organizzazioni non si prefiggevano più obiettivi di massimizzazione dell'output prodotto o delle vendite, ma volevano individuare le peculiari necessità di gruppi di consumatori omogenei, in base a cui progettare le specifiche di prodotto. Ruolo cardine assunsero quindi le indagini di mercato, che, se opportunamente condotte, evidenziavano le preferenze del pubblico di utenti, le loro abitudini di consumo, i canali di contatto e vendita privilegiati, le aspettative e altre variabili simili.

Il marketing, che era diventato una funzione aziendale autonoma, si arricchiva di un proprio sistema informativo (SIM), composto dal sistema delle rilevazioni interne, generate tramite il sistema contabile ed extracontabile, dal sistema di marketing intelligence, che raccoglieva ed elaborava le informazioni sull'ambiente rilevante per l'impresa prodotte da fonti specializzate, dalle ricerche di marketing e dai sistemi di supporto alle decisioni (DSS) (Grandinetti, 2008).

Sulla base delle informazioni raccolte, memorizzate ed elaborate era possibile segmentare il mercato per definire il target di riferimento, rispetto al quale sarebbe stato poi progettato il prodotto.

FIGURA 2.2. *Il processo di marketing tradizionale*



Fonte: Gianluca Buganè, *Ufficio Marketing e comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Hopeli, 2006

La differenziazione dell'offerta per gruppi uniformi di consumatori avveniva sulla base del cosiddetto marketing mix. Tradizionalmente²² quest'ultimo era costituito dalle seguenti grandezze, anche note come 4P:

- *Prodotto*, inteso in termini di varietà, qualità, design, caratteristiche fisiche, packaging e servizi accessori offerti al cliente;

²² Secondo la teorizzazione di Jerome McCarthy

- *Prezzo*, nel quale vengono incluse anche le politiche di sconto, di premio, i termini e le condizioni di pagamento, la concessione del credito e simili;
- *Punto vendita*, da considerarsi come struttura dei canali distributivi e politica delle scorte;
- *Promozione*, comprensiva dell'attività pubblicitaria, di personal selling, pubbliche relazioni e simili.

Le scelte effettuate in relazione a tali parametri determinavano il posizionamento dell'azienda all'interno del suo mercato di riferimento.

Nella seconda metà degli anni '70, un nuovo periodo d'instabilità vissuto dalle aziende occidentali fece sì che la produzione di massa lasciasse il posto ad un nuovo paradigma: la *mass customization o personalizzazione di massa* legata all'affermazione di un *orientamento al cliente*. A causa della globalizzazione e dell'intensificazione della concorrenza divenne sempre più difficile per le imprese ampliare la propria quota di mercato. Gli acquirenti, dal canto loro, divennero più esigenti e consapevoli rispetto al passato, richiedendo soluzioni personalizzate di alta qualità e a basso prezzo, che le aziende poterono fornire grazie ad una maggiore flessibilità tecnologica.

Le organizzazioni realizzarono che, per ottenere profitti maggiori, dovevano comprendere, prima dei loro competitors, non solo i bisogni, ma anche i desideri, spesso simbolici, di ciascun consumatore. Era diventato indispensabile stabilire una relazione biunivoca con i singoli acquirenti, spesso coinvolti nel processo di progettazione dell'output finale: il consumatore da controparte passiva arrivò a rivestire un ruolo attivo nel processo di scambio. Nasceva così il marketing relazionale, un vero e proprio orientamento strategico finalizzato alla creazione e al mantenimento di una relazione di lungo periodo con i clienti, alla luce della considerazione che costava meno mantenere un cliente piuttosto che attrarne di nuovi.

Intessere relazioni di tipo one to one con i singoli acquirenti comportava infatti un innalzamento dei costi di gestione delle informazioni assieme a quelli di produzione di un output sempre più personalizzato. Per recuperare tali costi le organizzazioni assunsero un'ottica di lungo periodo rispetto al pubblico di riferimento, per ottenere i benefici derivanti dalla sua ripetuta soddisfazione e conseguente fidelizzazione.

A differenza del marketing tradizionale, che si fondava su un processo di tipo lineare e sequenziale, il marketing relazionale si incentra su un processo circolare, composto, secondo le teorizzazioni di Don Peppers e Martha Rogers²³ dalle seguenti fasi, meglio conosciute come 5I:

- Identificazione del cliente;
- Individualizzazione delle sue specifiche necessità;
- Interazione tra l'azienda e il cliente per comprendere i suoi bisogni e il suo valore strategico;
- Integrazione: l'impresa nel suo insieme deve essere orientata alla soddisfazione del cliente;
- Integrità rispetto all'utilizzo delle informazioni del cliente.

FIGURA 2.3. Il processo di marketing relazionale



Fonte: Gianluca Buganè, *Ufficio Marketing e comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Hopeli, 2006

Non tutte le aree di business e mercati geografici adottarono e adottano ancora oggi con la stessa enfasi un approccio di marketing relazionale. Tre sono le condizioni che più di tutte ne determinano la scelta:

- *La tipologia di product offering*: le imprese che offrono servizi hanno maggiore probabilità, rispetto a quelle produttrici di beni di largo consumo, di entrare in contatto con i propri clienti e quindi di acquisirne i dati di riferimento;
- *Numerosità della clientela*: le aziende che interagiscono con una fitta rete di intermediari e un elevato numero di clienti potrebbero avere maggiori difficoltà,

²³ Don Peppers e Martha Rogers, autori del libro *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time (1993)*, sono spesso considerati i promotori della rivoluzione legata all'adozione del Customer Relationship Management.

rispetto ad organizzazioni più piccole, ad elaborare informazioni e indicatori di sintesi validi;

- *Intensità competitiva e dinamica del mercato*: le organizzazioni che si posizionano in un mercato in via di sviluppo saranno naturalmente portate ad attuare una strategia di marketing di conquista per cercare di ampliare il proprio bacino d'utenza, a differenza di quelle che si collocano all'interno di un mercato saturo o in declino che saranno invece più portate all'adozione di una forma di marketing di relazione, per consolidare e fidelizzare clienti già acquisiti (Mattiacci, Pastore, 2013).

2.3 LA FEDELTA' CON IL CLIENTE: VANTAGGI E LIMITI PER LE IMPRESE

L'orientamento al cliente e il marketing relazionale partono dalla convinzione che l'instaurazione di un rapporto duraturo con i singoli clienti impatti positivamente sulla redditività di medio – lungo termine dell'impresa. Il ciclo di vita del cliente per l'azienda sarà tanto più lungo quanto maggiore e ripetuta nel tempo sarà la sua soddisfazione. Un'elevata customer satisfaction è alla base della fidelizzazione della clientela, comportando numerosi benefici per le aziende.

Tra i molteplici vantaggi, ne approfondiamo tre:

- incremento dei ricavi;
- riduzione dei costi;
- benefici a livello di risorse intangibili (Mattiacci, Pastore, 2013).

L'incremento dei ricavi è legato soprattutto all'attuazione di tecniche di vendita di up – selling, cross –selling e trading up possibili grazie alla presenza di una clientela soddisfatta e fidelizzata. Analizziamole brevemente.

Se attraverso l'up – selling l'impresa offre al consumatore un output dal valore superiore rispetto a quello da egli scelto in partenza, tramite il cross – selling propone al cliente fidelizzato prodotti o servizi aggiuntivi rispetto alla sua scelta iniziale. L'espressione

trading up, invece, fa riferimento a quel metodo di vendita volto ad indirizzare l'acquisto verso il prodotto di migliore qualità.

La riduzione dei costi deriva dal fatto che i costi di mantenimento della clientela sono inferiori rispetto ai costi di acquisizione.

Un'elevata fidelizzazione ha anche un impatto significativo in termini di benefici a livello di resource base, in particolar modo per quanto attiene le *risorse intangibili*: un alto grado di fiducia da parte del pubblico di fruitori può incidere in maniera sostanziale sulla reputazione e sull'immagine percepita dell'impresa, ad esempio attraverso i meccanismi di passaparola verbali o virtuali sui social network, blog o altri portali informatici che favoriscono la creazione di collegamenti tra clienti attuali e potenziali (Mattiacci, Pastore, 2013).

Inoltre avere un rapporto stabile e duraturo con i propri clienti consente alle organizzazioni di immettere sul mercato soluzioni di volta in volta adeguate alle mutevoli aspettative del pubblico, che può essere direttamente coinvolto nella fase di progettazione e sviluppo dell'output.

Un'alta soddisfazione della clientela impatta positivamente anche sul clima di lavoro aziendale: consumatori appagati comportano dipendenti gratificati.

FIGURA 2.4. *Il processo di soddisfazione del cliente*



Fonte: elaborazione del candidato

Tra i vari indicatori che consentono di valutare la profittabilità complessiva di un cliente vi è il customer lifetime value. Questo viene calcolato come la somma dei flussi finanziari attualizzati. Sapere che il consumatore, nel corso della suo ciclo di vita medio con l'azienda, genererà per l'organizzazione un profitto maggiore rispetto a quello ottenuto con una singola transazione, spingerà l'impresa a rinunciare ad un guadagno nel breve termine a favore di una maggiore redditività nel lungo periodo.

Non bisogna dimenticare però che una maggiore fedeltà, se non adeguatamente gestita, può anche generare effetti negativi.

Può accadere, ad esempio, che i clienti più fedeli, consci del loro valore per l'azienda e forti del proprio potere contrattuale, richiedano sconti sulla quantità o sul prezzo maggiori rispetto a quanto fatto in passato, o, a parità di prezzo, servizi più personalizzati, determinando un aumento del loro costo di mantenimento per l'azienda.

Un aumento dei costi aziendali si può verificare anche nel caso in cui il fruitore prediliga canali di contatto più onerosi per l'impresa.

2.4 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Con l'espressione Customer Relationship Management si fa riferimento alla strategia aziendale finalizzata all'individuazione e mantenimento nel tempo dei clienti più profittevoli per massimizzare la redditività di medio lungo termine, ma anche alla tecnologia adoperata per l'implementazione di tale strategia.

Di seguito verranno approfondite le caratteristiche del CRM a livello strategico e tecnologico.

2.4.1 IL CRM COME STRATEGIA

L'implementazione di una strategia di CRM consente alle imprese di monitorare il livello di customer satisfaction del proprio pubblico, adottando, se necessario, azioni mirate ad innalzarlo, di comprendere i bisogni e/o i desideri della propria clientela e identificare gli acquirenti di maggior valore con cui stabilire un rapporto di fidelizzazione.

Tali fattori assumono particolare rilevanza soprattutto in quelle organizzazioni che intessono rapporti intensi con la propria clientela, soprattutto se numerosa, ed utilizzano molteplici canali di contatto²⁴ (multichannel marketing).

L'intensità della relazione con il pubblico di utenti è a sua volta definita dalla regolarità dei contatti, dalla stabilità della rapporto nel corso del tempo e dal livello di lealtà/fedeltà dei consumatori.

Per essere implementata una strategia di Customer Relationship Management richiede un processo di pianificazione, composto dalle fasi evidenziate nella figura sottostante.

FIGURA 2.5. *Il processo di pianificazione strategica*



Fonte: Gianluca Buganè, *Ufficio Marketing e comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Hopeli, 2006

Per attuare una strategia di CRM è innanzitutto opportuno che il top management cerchi di ridurre al minimo le eventuali resistenze di dipendenti e collaboratori, informando adeguatamente l'intera struttura aziendale dell'adozione della strategia e in seguito del grado di avanzamento del progetto. Una volta ottenuto il coinvolgimento dell'organizzazione nel suo complesso, diventa indispensabile individuare e nominare un responsabile di progetto. Verrà predisposto un piano d'azione con le attività indispensabili alla realizzazione del progetto di CRM, elaborato sui bisogni del personale aziendale, previamente individuati mediante specifici incontri. Le esigenze possono riguardare le mansioni del personale, gli strumenti di comunicazione e le modalità

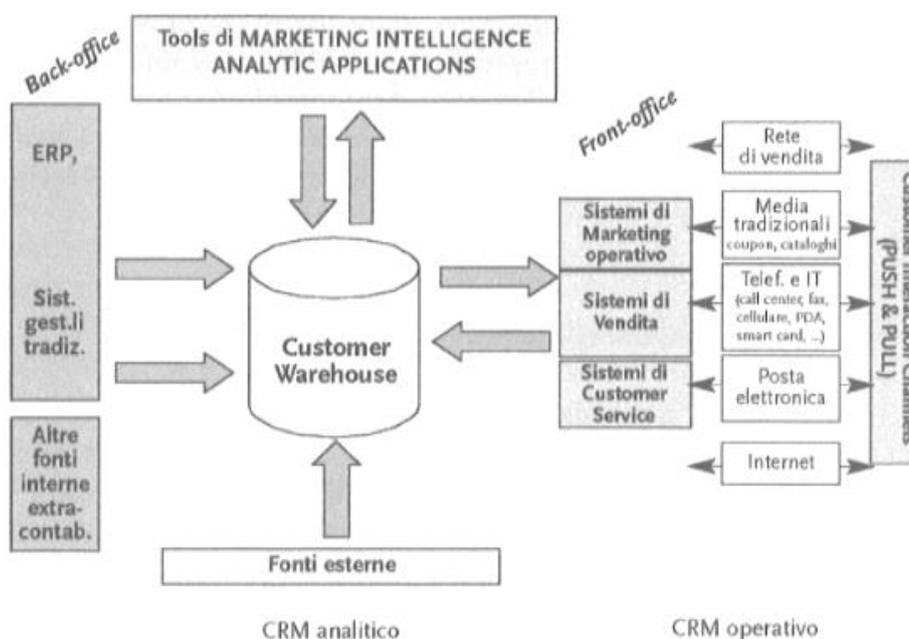
²⁴ Con l'espressione "canale di contatto" si fa riferimento all'insieme di mezzi con cui l'azienda cerca di informare il cliente sulla propria mission e prodotti – servizi offerti, supportarlo nella definizione del valore degli stessi, acquistare l'output e seguirlo nel processo post vendita.

d'interazione con i consumatori. In base del piano di azione e delle necessità che il CRM deve soddisfare, verranno passati in rassegna i software delle diverse case produttrici, tra i quali verrà poi scelto il più appropriato. Seguirà la configurazione e personalizzazione del software e la relativa realizzazione del prototipo, che verrà testato da un numero ristretto di utenti al fine di valutarne l'idoneità ed eventualmente migliorarlo. In ultimo si attuerà l'implementazione del sistema, con conseguente istruzione formale degli utenti (Buganè, 2006).

2.4.2 IL CRM COME TECNOLOGIA

Quando si parla di tecnologia CRM si fa riferimento all'insieme degli strumenti hardware e software e dei servizi, mediante cui è possibile attuare una strategia di Customer Relationship Management.

FIGURA 2.6. L'infrastruttura tecnologica di una strategia di CRM



Fonte: Andrea Farinet, Eleonora Ploncher, *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*, Rizzoli Etas, 2002

Come opportunamente mostra la figura 6, esistono due principali tipologie di CRM, tra loro strettamente collegate e complementari: il CRM analitico e il CRM operativo.

Il *CRM analitico* si occupa della raccolta, gestione e analisi dei dati di clienti attuali e potenziali. A livello architettonico è composto innanzitutto del cosiddetto *customer*

warehouse, un grande magazzino al cui interno vengono convogliati dati e informazioni relativi ai consumatori, reperiti attraverso fonti esterne o interne come i sistemi contabili o extra contabili, i sistemi integrati di ERP o lo stesso CRM operativo. Comunemente nei customer warehouse vengono memorizzate informazioni anagrafiche sul cliente e sulle sue transazioni, oltre a un'ampia gamma di indici (Farinet, Ploncher, 2002). Dal momento che non è ancora stato codificato uno schema di indicatori standard, il loro numero può variare notevolmente in relazione alle esigenze di profilazione o monitoraggio del cliente. Nella tabella sottostante vengono riportate le principali famiglie di indici (Bracchi, Motta, Sviluppo e organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2004).

FIGURA 2.7. *Tipologie di indici analitici*

Famiglia di indici	Scopo	Metrica caratteristica	Esempio
Anagrafici e strutturali	Individuare caratteristiche strutturali del cliente (età, zona, contratti, ...)	Replica di proprietà anagrafiche	Età, Titolo di studio, Indirizzo/zona, Contratti - ordini
Volumi di operatività	Descrivere il volume di attività del cliente verso la azienda	Aggregazione di dati operativi periodici con segmentazioni multiple Indici statistici sui volumi	Volumi e valore delle transazioni, Propensione all'acquisto, Indicatori di operatività del cliente
Comportamentali	Descrivono le interazioni fra cliente ed azienda	Raccolta di eventi classificati e segmentati	Mail, reclami, richieste di informazione, visite.
Economici	Descrivono costi e ricavi associati ad ogni cliente	Indicatori ottenuti applicando costi standard alle transazioni del cliente; estrapolazioni e segmentazioni	Margine per cliente, LTV (Life Time Value) del cliente, Margine per prodotto e per cliente, Indice di fedeltà (Loyalty Index), Sbilanciamento rispetto alle condizioni della concorrenza
Predittivi	Associano una probabilità al comportamento atteso del cliente rispetto a variabili economiche o comportamentali	Indicatori derivati da elaborazioni di Mining	Rischio di abbandono (churn) Rischio di frode o di morosità

Fonte: Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2002

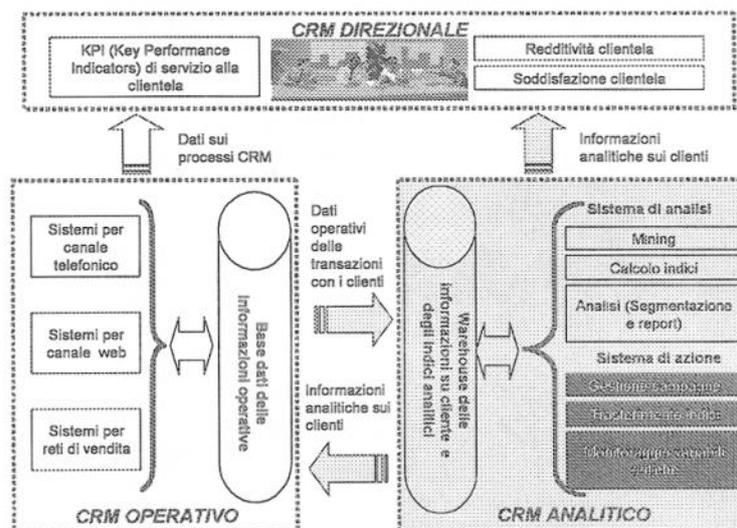
Solitamente il warehouse viene aggiornato mensilmente. I dati memorizzati inoltre vengono analizzati, elaborati e trasformati in conoscenza grazie ad appositi strumenti di Business Intelligence²⁵ (Marketing Intelligence Analytic Application).

²⁵ Il termine Business Intelligence indica il complesso di strumenti e metodologie tramite cui i dati vengono raccolti e analizzati allo scopo di produrre informazioni a supporto dei sistemi decisionali. Un sistema di Business Intelligence deve possedere i seguenti requisiti: facilità d'uso (i dati devono essere in un formato facile da leggere ed interpretare), velocità nel trattamento dei dati, *integrazione* di dati provenienti da fonti di vario tipo, sia interne sia esterne all'azienda, storicizzazione, identificazione di trend ed anomalie, subject orientation, simulazione di scenari, indipendenza del reparto IT, adattabilità nel tempo e sicurezza.

Il *CRM operativo* invece è costituito da diversi sistemi che automatizzano i processi di vendita (sistemi di vendita), le attività di marketing (sistema di marketing operativo) e i servizi offerti al cliente (sistemi di customer service). A seconda delle scelte dell'azienda, ciascuno di questi sistemi può interagire con il cliente attraverso svariati canali di contatto on –line e off – line che nel loro insieme costituiscono il cosiddetto Customer Interaction System. I canali di contatto spaziano dalla tradizionale rete di vendita alla posta elettronica sino alla posta tradizionale e così via. Tutti i dati relativi alle transazioni con i clienti vengono memorizzati all'interno della base dati delle informazioni operative, a sua volta fonte interna del DataWarehouse del CRM analitico. Allo stesso tempo però il CRM operativo dipende dal CRM analitico, dal quale attinge una serie di informazioni utili a migliorare l'efficacia e l'efficienza della relazione con il cliente stesso (Bracchi, Motta, Sviluppo e organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2004).

CRM operativo e analitico sono collegati ad un sistema di *CRM direzionale*. Questo espande la prospettiva direzionale tradizionale, prendendo in considerazione, oltre a variabili di tipo finanziario calcolate in relazione ai centri di costo e di profitto, grandezze come la soddisfazione del pubblico, la redditività per cliente e le prestazioni aziendali, misurate da specifici indicatori detti Key Performance Indicators.

FIGURA 2.8. CRM direzionale, analitico e operativo

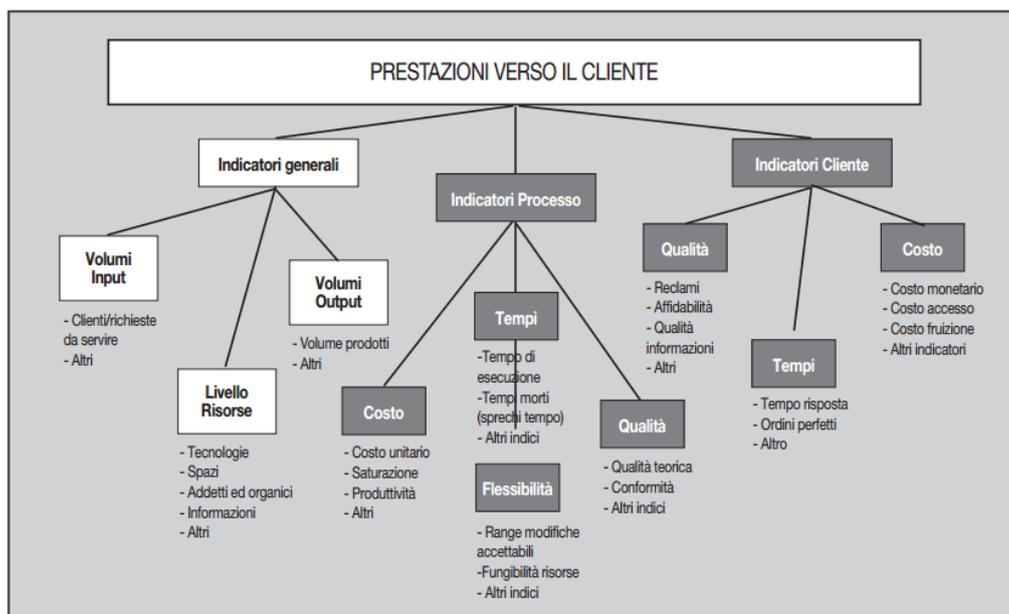


Fonte: Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2002

Generalmente la customer satisfaction viene monitorata dalla funzione marketing, prendendo come riferimento modelli con un elevato grado di diversificazione rispetto alle esigenze che si vogliono soddisfare. Tali modelli possono essere indiretti o surrogati come ad esempio il rapporto tra il tasso di abbandono e il tasso di retention dei clienti ad alto valore, o diretti, come il modello Databank che, attraverso un questionario, si propone di calcolare il divario tra valore percepito e valore atteso (Bracchi, Motta, Sviluppo e organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2004).

La quantificazione delle prestazioni al cliente avviene invece attraverso i già citati Key Performance Indicators (KPI).

FIGURA 2.9. *Key Performance Indicators*



Fonte: Giampio Bracchi, Gianmario Motta, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2002

Questi si suddividono in indicatori generali, di processo e di cliente.

I primi hanno lo scopo di misurare i volumi di input, di output e il dimensionamento delle risorse.

Gli indicatori di cliente misurano, invece, le prestazioni ricevute dal cliente in termini di tempo (livello di servizio rispetto al tempo di erogazione), costo (costi che il cliente deve sostenere per usufruire del servizio) e qualità (qualità percepita dal cliente).

Gli indicatori di processo valutano l'efficienza e la qualità del processo aziendale sulla base del costo, della flessibilità, dei tempi e della qualità.

La redditività invece solitamente viene quantificata come la somma dei ricavi attribuibili al cliente al netto dei costi diretti e allocati (Bracchi, Motta, Sviluppo e organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2004).

Dal punto di vista informatico il CRM direzionale è simile al CRM analitico. È costituito da un data warehouse in cui vengono raccolti e memorizzati i dati e da una serie di applicazioni che informatizzano il ciclo di definizione degli obiettivi, analisi e comunicazione dei risultati, formulazione e controllo delle azioni correttive.

2.5 IL CRM OPERATIVO

Automazione della forza vendita

Tra i sistemi informatizzati dalla tecnologia CRM, vi è innanzitutto quello della forza vendita, ossia la rete di agenti che promuovono e vendono i prodotti o servizi aziendali, sia in un'ottica business to business sia in un'ottica business to consumer. La suite di Sales force Automation (SFA) può essere definita come *“l'insieme di tutti gli strumenti, le applicazioni e i processi automatizzati specifici in grado di aiutare le aziende ad acquisire e mantenere la clientela, ridurre i tempi amministrativi, generare una solida gestione del cliente e rendere le attività degli agenti di vendita uno strumento di guadagno per loro e per le loro aziende”*²⁶.

È dunque un sistema che si pone a supporto sia dell'impresa sia del network di venditori.

Grazie al modulo di Sales Force Automation, infatti, l'organizzazione può raccogliere in un unico contenitore le informazioni relative all'anagrafica, ai contatti e alle vendite con la clientela e renderle disponibili a tutti i livelli aziendali. Sostiene inoltre gli agenti in fase di vendita dal momento proponendo offerte ad hoc in relazione al profilo dell'utente finale (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

²⁶ Cit. Paul Greenberg, *Customer Relationship Management*, Apogeo, 2000

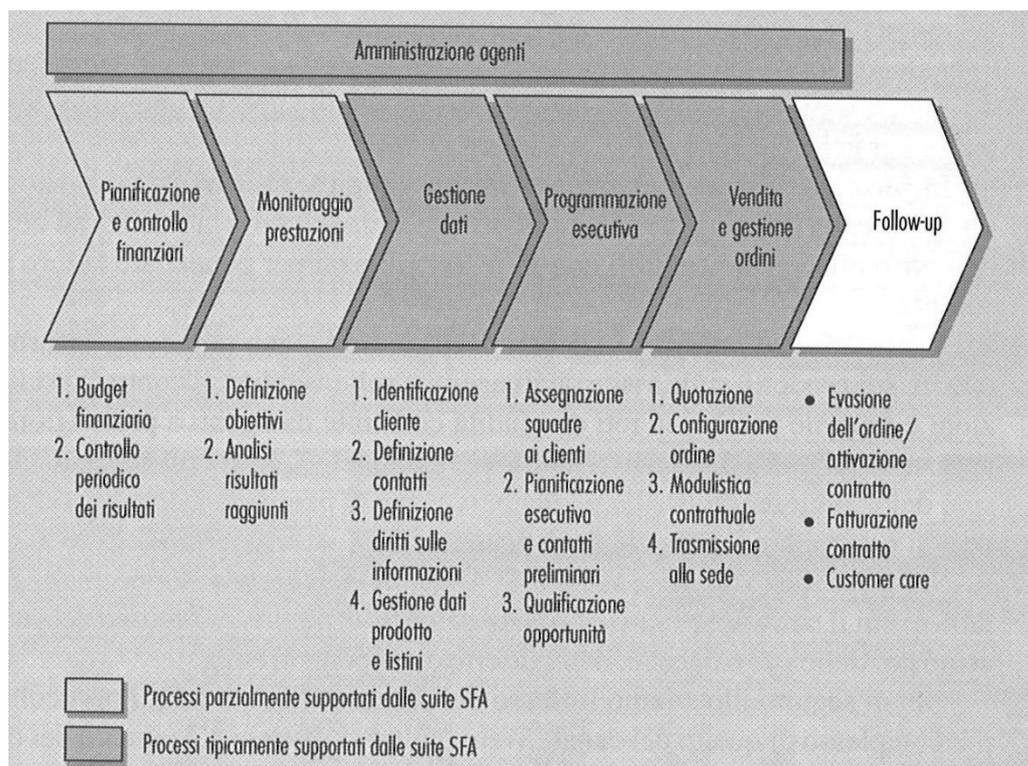
Tra i molteplici vantaggi che l'automazione della forza vendita consente di ottenere ricordiamo:

- Aumento delle entrate
- Riduzione dei costi delle vendite
- Mantenimento del cliente dovuto all'azienda, non al prodotto o servizio
- Aumento della mobilità della forza vendita
- Informazioni sul cliente facilmente accessibili con una sola visualizzazione (Greenberg, 2001).

Funzionalità

L'immagine sottostante raffigura le fasi del processo di vendita, evidenziando come la tecnologia CRM supporti in maniera parziale o totale quasi ciascuna attività.

FIGURA 2.10. *Il processo di vendita*



Fonte: Giampio Bracchi, Chiara Francalanci, Gianmario Motta, *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw – Hill, 2010

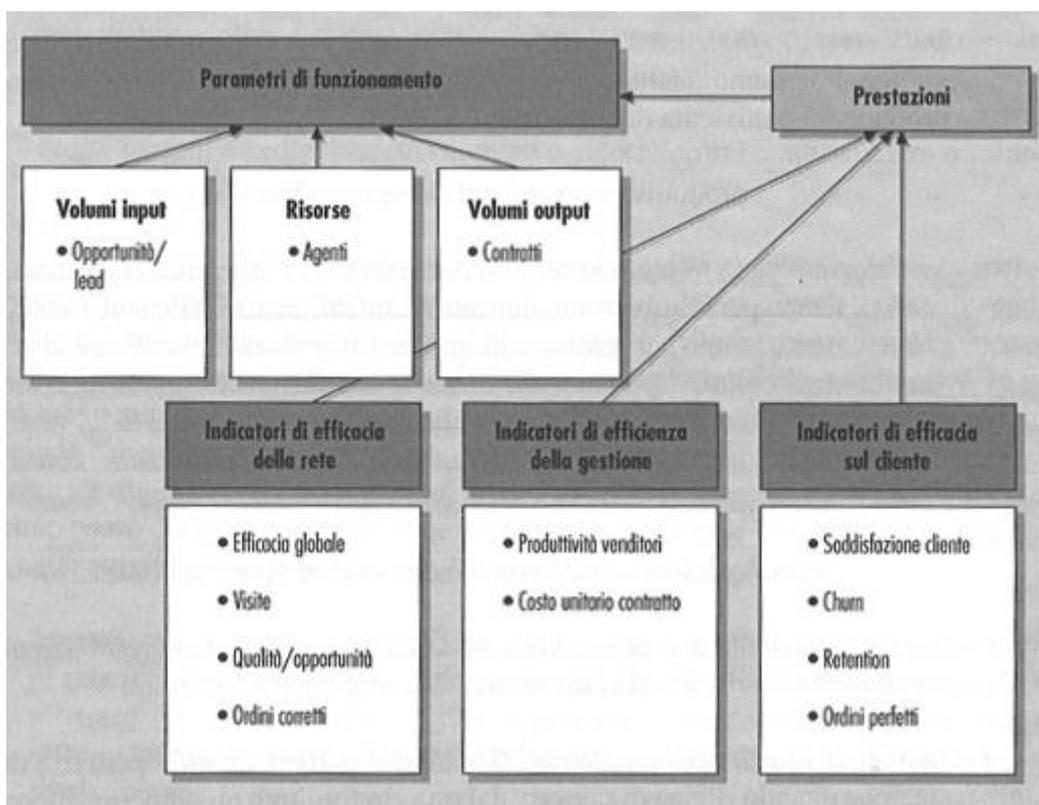
Il processo di vendita ha inizio con la fase di budgeting mirata a definire gli obiettivi di vendita di ogni singolo agente in un determinato arco temporale. La redazione del budget

deve essere accompagnata da un'azione di controllo da eseguire nel corso dell'attività di vendita vera e propria ma anche una volta conclusasi, per verificare la presenza di eventuali scostamenti positivi o negativi rispetto ai valori di budget ed eventualmente attuare azioni correttive (Bracchi, Francalanci, Motta, 2010).

I sistemi di Sales Force Automation facilitano lo svolgersi di tali attività fornendo, in sede di redazione del budget, funzionalità molto simili a quelle di un foglio di lavoro excel, e, per quanto riguarda le elaborazioni a consuntivo, la possibilità di estrazione e aggregazione di dati elementari per rispondere a precise esigenze conoscitive.

L'attività di controllo delle variabili finanziarie deve essere integrata con informazioni qualitative sull'efficacia ed efficienza del processo di vendita. Tali informazioni sono rese disponibili da indici prodotti dal software di Business Intelligence, mostrati in dettaglio dalla figura 11.

FIGURA 2.11. *Gli indici di vendita*



Fonte: Giampio Bracchi, Chiara Francalanci, Gianmario Motta, *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw – Hill, 2010

La fase seguente è quella di gestione dei dati, che nel caso delle SFA vengono memorizzati all'interno di un database specifico, che confluisce in quello generale del CRM operativo. Le informazioni gestite sono innanzitutto quelle che consentono l'identificazione dei clienti attuali e potenziali. I clienti attuali, se persone fisiche, vengono descritti mediante informazioni anagrafiche e dati dinamici sulle loro azioni di vendita, se aziende, vengono presentati anche attraverso la presentazione dell'organigramma, del catalogo prodotti e dei relativi listini. I clienti potenziali invece vengono identificati mediante fonti informali, come conoscenze e relazioni, e/o formali, come liste di società di marketing.

Per evitare fughe di informazioni, con l'attività di gestione dati vengono predisposte anche misure di privacy e specifici diritti di accesso al sistema in base alla tipologia del fruitore.

Oltre ai dati dei consumatori, nel database vengono immesse anche informazioni relative a cataloghi e/o caratteristiche di prodotto.

A questo punto è opportuno organizzare in concreto le visite ai clienti, assegnando a ciascuno di essi uno o più agenti in considerazione della posizione geografica, delle dimensioni e/o settore di attività del cliente e delle capacità dell'agente: è questa la cosiddetta fase della programmazione esecutiva.

Il contatto con il cliente per stabilire un appuntamento può avvenire attraverso i più svariati canali: telefono, fax, mail e via dicendo. Ciascuna interazione viene registrata nella base dati del sistema.

La successiva fase di vendita si compone delle seguenti attività:

- **Quotazione:** il venditore propone al cliente un preventivo del prodotto / servizio. I sistemi di SFA più sofisticati offrono una serie di aiuti per la definizione di un'offerta fattibile, che rispecchi quanto più possibile le esigenze di personalizzazione del cliente;
- **Configurazione dell'ordine:** il preventivo si trasforma in ordine di acquisto, tramite un motore di configurazione che supporta l'agente nella formulazione di un ordine valido, basato su un catalogo elettronico che incorpora tutte le regole per effettuare ordini validi. Il sistema può indicare anche graficamente quali sono

i dati da configurare o gli errori da eliminare per poter completare l'ordine e concludere la vendita inviandolo ai sistemi di customer care and billing;

- Compilazione della modulistica contrattuale;
- Trasmissione dell'ordine alla sede.

Il modello informatico

I sistemi di Sales Force Automation possono avere un funzionamento sincrono o asincrono.

Nel primo caso (sistemi sincroni) la logica applicativa e la base dati sono installate su un server al quale l'agente deve collegarsi per svolgere la propria attività di vendita. La situazione più frequente è quella in cui il venditore opera localmente attraverso un notebook, che si sincronizza periodicamente con il server centrale attraverso una linea telefonica fissa.

Nel caso della modalità asincrona, invece, la logica applicativa è replicata sui client, permettendo all'agente una certa libertà di azione senza dover essere necessariamente connesso al server. In compenso è necessaria una periodica e laboriosa sincronizzazione con il server centrale: il venditore deve scaricare da un'apposita cartella outbox sul server gli aggiornamenti per la base dati sul client e, viceversa, dare alla cartella inbox del server gli aggiornamenti della base dati del client, che sono avvenuti con elaborazione locale.

Field Force Automation

Con i moduli di Field Force Automation, che automatizzano i servizi tecnici di campo, il CRM supporta le operazioni di assistenza presso il sito del cliente e grazie all'integrazione con i moduli di Sales Force Automation e con l'assistenza remota tramite call center (Customer Care), le aziende possono rafforzare l'efficacia delle politiche di fidelizzazione della loro clientela. È stato, infatti, riscontrato che per mezzo dei servizi tecnici di campo le aziende riescono a generare spesso un giro d'affari comparabile o superiore a quello della vendita dei prodotti stessi.

Il modulo di Field Force Automation è composto dai seguenti sistemi:

- Service Contact Management
- Workforce Management

- Workorder Management
- Inventory and Logistic Management

Service Contact Management

Il Service Contact Management si occupa della gestione delle richieste dei consumatori, inoltrate mediante i canali di contact center²⁷. Il Service Contact Management valuta e assegna la priorità alle richieste pervenute, avviando le procedure per la risoluzione delle problematiche evidenziate dagli utenti, oppure, integrandosi con il processo di Workforce Management, attribuisce il lavoro ad un field engineer. Grazie ad un service database, inoltre, il sistema memorizza tutti i dati relativi ai clienti, ai prodotti e servizi ad essi associati, e tutte le informazioni relative a garanzie e pagamenti.

Workforce Management

Il Workforce Management ha lo scopo di ottimizzare la programmazione degli appuntamenti con il cliente (attività di scheduling) e l'assegnazione del lavoro ai tecnici di competenza. Una volta ricevuta la richiesta mediante i canali di contact center, il Service Contact Management contatterà il personale di servizio per la risoluzione del problema, in base al tipo di lavoro da eseguire, alla disponibilità del tecnico, alla priorità delle chiamate, copertura sul territorio e disponibilità dei materiali in deposito. Ricevuto il compito, il tecnico raggiungerà il cliente per lo svolgimento dei lavori, e una volta conclusi, con la comunicazione al Back Office, si potrà dare avvio a fasi successive come la fatturazione del conto.

Workorder Management

Il Workorder Management si occupa della gestione dell'ordine di lavoro, cercando di ottimizzarne i tempi, l'utilizzo dei materiali e la raccolta dei dati in maniera tale da non rallentare la successiva fase amministrativa di pagamento e fatturazione. Nello specifico tra le attività gestite in questa fase rientrano la creazione di nuovi ordini di lavoro, la riassegnazione di ordini di lavoro sospesi, il monitoraggio dei lavori, la gestione dell'ordine dei materiali necessari all'intervento, la chiusura dell'ordine di lavoro e la verifica dei relativi dettagli.

²⁷ Il contact center è un centro di gestione dei contatti e delle relazioni con il pubblico.

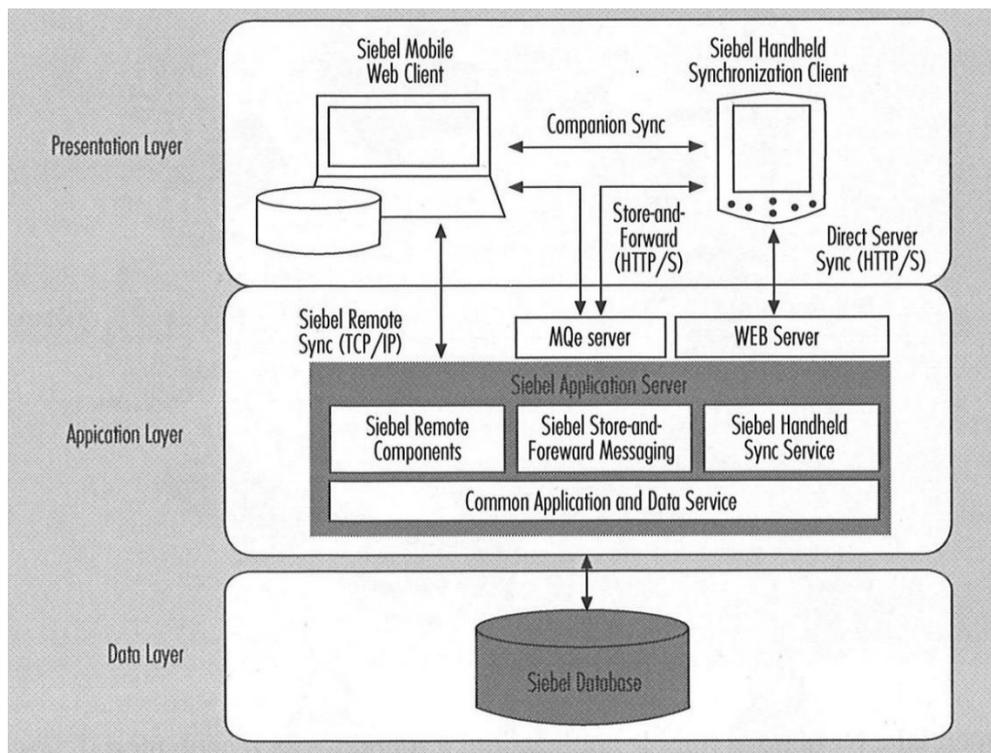
Inventory and Logistic Management

L'Inventory and Logistic management si occupa della gestione della movimentazione del materiale allo scopo di ridurre i costi di inventario e ottimizzare le scorte in magazzino.

Architettonicamente il software di Field Force Automation è composto da tre livelli:

- Presentation layer costituito dall'insieme delle tecnologie per la fruizione delle informazioni e l'utilizzo delle funzionalità applicative;
- Application layer composto dal complesso di tecnologie utilizzate per definire le funzionalità applicative che saranno poi disponibili ai diversi profili utente;
- Data layer, ossia l'insieme delle tecnologie per la memorizzazione e gestione dei dati.

FIGURA 2.12. Esempio di architettura di un modulo di Field Force Automation



Fonte: Giampio Bracchi, Chiara Francalanci, Gianmario Motta, *Sistemi informativi d'impresa*, McGraw – Hill, 2010

Marketing Automation

Il modulo di Marketing Automation è finalizzato alla pianificazione e controllo delle campagne di marketing per l'acquisizione e mantenimento della clientela. Vengono così informatizzate le fasi della campagna, la selezione e l'estrazione delle liste clienti dai database o datawarehouse ed è reso possibile il trasferimento delle informazioni dal sistema analitico a quelli transazionali dei canali e viceversa.

2.6 I CANALI DI CONTATTO

Il pubblico di consumatori può entrare in contatto con l'organizzazione mediante molteplici canali, che si distinguono nella cosiddetta presenza non mediata, presenza mediata, web e corrispondenza tradizionale.

Con l'espressione *presenza non mediata* si fa riferimento all'interazione diretta del cliente con un'impresa di vendita o assistenza tramite il suo network di agenti, negozi o filiali.

La *presenza mediata* si verifica quando il cliente si mette in contatto, via telefono o chat, con un gruppo di operatori dell'azienda, assistiti da un sistema di CRM integrato con apparati telefonici e web.

Il consumatore può inoltre interagire anche via *web*, grazie ad un portale transattivo accessibile da sistemi cliente come personal computer, smartphone ecc. dal momento che non prevede operatori, le transazioni possono avvenire 7 ore su 7 e 24 ore su 24, con dei costi complessivi più bassi rispetto ad altri canali. Molteplici sono le funzioni dei canali web: essi possono fornire svariate informazioni utili al cliente circa l'azienda, i prodotti offerti, i termini contrattuali; possono assisterlo nel processo di acquisto, ad esempio consigliando prodotti in base alle preferenze emergenti dall'anagrafica o da acquisti passati; possono offrire supporto ai reclami, alla richiesta di informazioni o intervento; consentono il tracciamento delle informazioni ed anche la cosiddetta clickstream analysis, che registra la navigazione dell'utente nel sito al fine di indirizzare correttamente promozioni o effettuare analisi statistiche sull'uso del portale.

Contattare l'azienda tramite *corrispondenza* vuol dire invece adoperare mezzi tradizionali come il fax, la posta elettronica o SMS, richiedendo quindi un certo numero di operatori, che dopo aver vagliato le diverse richieste, agisce sugli opportuni sistemi.

Capitolo 3

Il CRM nelle organizzazioni di produzione culturale: il caso Mart

Il terzo capitolo, a seguito di un breve paragrafo introduttivo finalizzato a fornire le informazioni essenziali su cosa sono e come possono essere classificate le organizzazioni di produzione culturale, si concentra sul Mart – Museo di Arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, di cui viene fornita una descrizione dettagliata relativa a storia, sistema di governance e organizzazione, proposta culturale, traget di riferimento e sostenibilità economico- finanziaria, soffermandosi, in ultimo, sulle motivazioni che hanno portato all’adozione di una suite CRM. Quest’ultima viene descritta nelle sue parti componenti, allo scopo di sottolineare il tipo di supporto che fornisce alla azienda museale.

3.1 IMPRESE CULTURALI E IMPRESE CREATIVE

Il termine “industria culturale” fu adoperato per la prima volta nel 1947 all’interno della “Dialettica dell’Illuminismo”, ad opera di Theodor Adorno e Max Horkheimer, esponenti della Scuola di Francoforte. Se originariamente l’espressione presentava un’accezione negativa, ponendosi in maniera critica nei confronti della nascente logica capitalistica, che sembrava svalutare la cultura a mera merce di scambio, con il passare del tempo ne ha acquistate altre, più neutre o maggiormente positive.

Significativa in tale processo di evoluzione è stata la pubblicazione in Gran Bretagna degli articoli “For a political economy of mass communication” nel 1973 e “Capitalism, Communication and Class relation” nel 1977, frutto dello studio di Graham Murdocke Peter Golding. Gli autori, senza presupporre necessariamente un legame con il processo di massificazione della cultura, utilizzano la locuzione “imprese culturali” per indicare tutte le aziende che realizzano prodotti e servizi culturali, servendosi di un processo di produzione e organizzazione di tipo industriale.

Nello stesso periodo in Francia nel 1978 è uscito “Capitalisme et Industries Culturelles”, elaborato da un gruppo di lavoro guidato da Bernard Miège. Nello studio “l’industria culturale” viene considerata come un settore eterogeneo in quanto a organizzazione del lavoro, caratteristiche dei prodotti e/o dei contenuti, forma giuridica, concentrazione orizzontale e verticale e modalità di fruizione da parte dei clienti finali, abbandonando la precedente visione troppo generica (Stazio, 2007).

Tra le definizioni più accreditate ai giorni nostri annoveriamo quella dell’Unesco, che considera le industrie culturali come imprese in grado di combinare *“the creation, production, and commercialisation of contents which are intangible and cultural in nature. These contents are typically protected by copyright and they can take the form of goods or services (...) The notion of cultural industries generally includes printing, publishing and multimedia, audio-visual, phonographic and cinematographic productions, as well as crafts and design. For some countries, this concept also embraces architecture, visual and performing arts, sports, manufacturing of musical instruments, advertising and cultural tourism.”*²⁸

L’Unesco inoltre specifica la loro importanza nella promozione e mantenimento della diversità culturale e nel garantire libero accesso alla cultura.

Negli ultimi tempi alla nozione di industria culturale si è affiancata quella di industria creativa. L’espressione “creative industries” comparve per la prima volta all’interno del report “Creative Nation”²⁹, promosso nel 1994 dal primo ministro laburista australiano Paul Keating.

²⁸http://portal.unesco.org/culture/en/ev.phpURL_ID=18668&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

²⁹ Il report “Creative Nation” rappresenta il primo documento di politica culturale del Commonwealth nella storia dell’Australia. Lo studio condotto non solo ha rilevato l’importanza della cultura per l’identità nazionale, ma ha anche allargato i confini del concetto stesso di cultura, includendo i film, la radio, le biblioteche e simili. L’impatto dello studio a livello sociale fu considerevole, portando Keating ad investire nel settore delle arti e della cultura 252 milioni di dollari australiani.

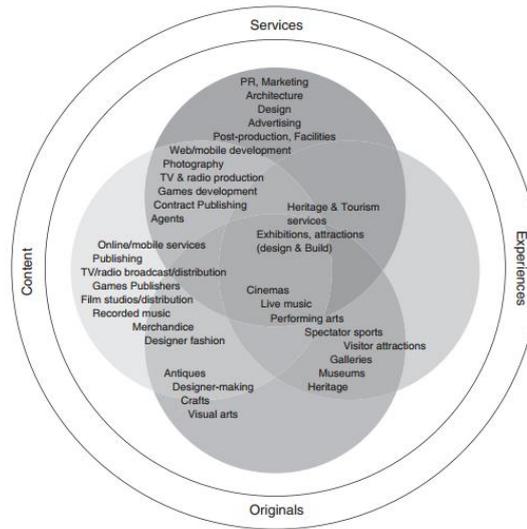
Come per le industrie culturali, anche per le industrie creative vi sono molteplici classificazioni, a seconda dell'approccio adoperato. Ne analizziamo alcune di seguito (Creative Economy, Report 2008).

- *NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts)*: questo modello è stato elaborato nel 2006, in sostituzione al precedente *UK DCMS (Department for Culture, Media and Sport) model* ritenuto poco significativo, poichè raggruppava sotto l'etichetta di "industrie creative" ben tredici tipologie di aziende, senza ulteriori distinzioni. Le imprese che rientravano nel cosiddetto *UK DCMS model* erano le aziende che operavano nei seguenti settori:

- advertising,
- architecture,
- art and antiques market,
- craft,
- design,
- fashion,
- film and video,
- music,
- performing arts,
- publishing,
- software,
- television and radio,
- video and computer games.

Il nuovo modello invece suddivide le industrie creative in base al prodotto offerto, al modello di business adoperato, alla catena del valore e alla struttura del mercato, distinguendo tra fornitori di servizi creativi, produttori di contenuti creativi, fornitori di esperienze creative e produttori di opere creative originali. Come si evince dall'immagine sottostante, tali categorie non sono a sé stanti, ma si intersecano le une con le altre, evidenziando il livello di complessità delle aziende creative.

FIGURA 3.1. NESTA model



Fonte: NESTA, 2006

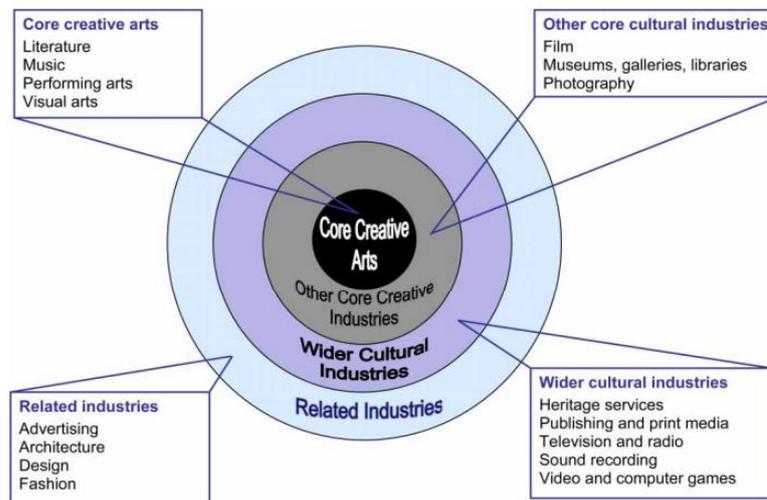
- *Symbolic texts model* proposto da Hesmondhalgh all'interno della sua opera "Cultural Industries", pubblicata nel 2002, in cui l'autore, distinguendo tra cultura elitaria e popolare, raggruppa le attività culturali e creative in tre classi, prendendo in considerazione due criteri: la modalità di produzione, da un lato e la distribuzione e consumo dei prodotti che incorporano valori simbolici, dall'altro.
- *Concentric circle model* elaborato da David Throsby³⁰. Egli individua quattro gruppi di imprese, che vengono raggruppate in categorie omogenee in base al cultural value³¹ dei prodotti/ servizi culturali. Le idee creative sotto forma di suono, testo e immagine hanno origine nei due cerchi centrali e, man mano che si

³⁰ David Throsby è un economista australiano, il cui libro "Economia e cultura", pubblicato nel 2001, è diventato un importante punto di riferimento nel campo dell'economia culturale.

³¹ "Il valore pubblico della cultura è composto dal suo valore economico e da quello culturale. Il valore economico è creato dal valore di mercato dei beni e servizi culturali prodotti e dal valore non di mercato che riflette la domanda esistente e quella opzionale di arte e cultura. Il valore culturale, invece, è espressione dei valori intrinseci dei beni e servizi culturali (valori estetici, simbolici, spirituali), valorizza l'attività creativa degli individui, contribuisce a realizzare il valore sociale del dialogo interculturale e supporta il ruolo delle arti all'educazione" D. Throsby.

propagano dall'interno verso l'esterno, il loro contenuto culturale decresce e quello commerciale aumenta.

FIGURA 3.2. *Concentric circle model*



Fonte: THROSBY, *The concentric circles model of the cultural industries*, Cultural Trends, Settembre 2008

La figura mostra chiaramente come il primo cerchio sia costituito dalle cosiddette *Core creative arts*, in cui rientrano le arti dello spettacolo e visive, la letteratura e la musica. Il secondo gruppo delle *Other core creative industries* comprende tutte le aziende che realizzano un output di un certo valore culturale, inferiore però rispetto alle prime: film, musei, gallerie d'arte, biblioteche. Del terzo cerchio fanno parte le industrie culturali intese in senso più ampio, *Wider cultural industries*, come il settore dell'editoria, della registrazione musicale, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale, televisione e radio, computer e videogames, e nell'ultimo cerchio troviamo le *Related industries*, ossia aziende in qualche modo legate alle precedenti come gli studi di architettura, di pubblicità, moda e design (Valentino P. Antonio, *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, Economia della cultura – a. XXIII, 2013, n. 3).

- *WIPO (World Intellectual Property Organization) copyright model*: questo modello si basa sulla proprietà intellettuale, vista come espressione del livello di creatività insita nella produzione di beni e di servizi, classificando le imprese

coinvolte in maniera diretta o indiretta nella creazione, produzione, trasmissione e distribuzione di opere protette da copyright, allo scopo di valutarne l'impatto economico. Si distingue tra:

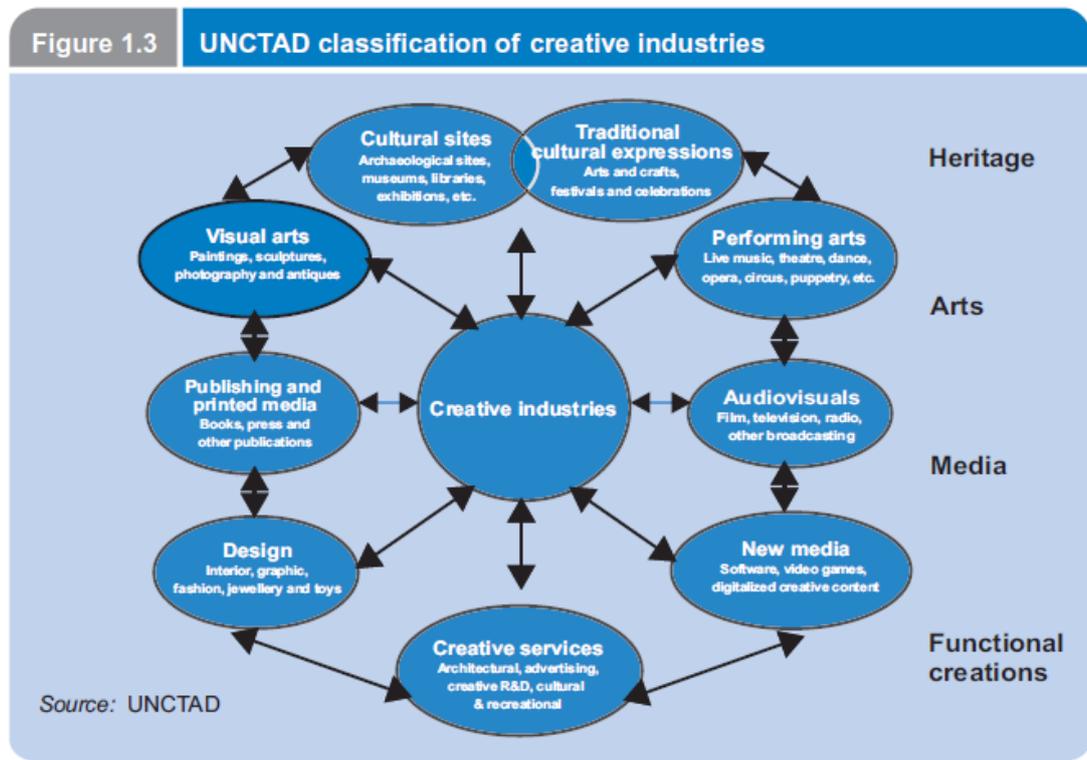
- *Core Copyright Industries*, tra le quali rientrano la pubblicità, le società di gestione collettiva, film e video, musica, le arti performative, l'editoria, la produzione di software, radio e televisione e arti visuali e grafiche.
- *Interdependent Copyright Industries*, dedicate alla distribuzione di beni protetti da diritti d'autore, ma che, come dice l'aggettivo "interdependent", dipendono dalle prime. È il caso dei produttori di materiale di registrazione in campo musicale, o di strumenti musicali o fotocopiatrici e simili.

Partial Copyright Industries, ossia imprese che realizzano prodotti coperti solo parzialmente da copyright come studi di architettura, aziende produttrici di abbigliamento, o di articoli per la casa o giocattoli (Valentino P. Antonio, *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, Economia della cultura – a. XXIII, 2013, n. 3).

Questo approccio è impiegato particolarmente dall'International Intellectual Property Alliance e in molteplici rapporti nazionali dell'Unione Europea e non, come ad esempio in Canada, Stati Uniti d'America e Nuova Zelanda.

- Un'ulteriore definizione di "industrie creative" è data dalla Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo che le descrive come "*cycles of creation, production and distribution of goods and services that use creativity and intellectual capital as primary inputs*" (Creative Economy Report, 2008).

FIGURA 3.3. *Classificazione delle industrie creative secondo la Conferenza delle Nazioni Unite sul Commercio e lo Sviluppo*



Fonte: Creative Economy Report 2008

Le industrie creative vengono suddivise in quattro gruppi: patrimonio culturale, arti, media e creazioni funzionali.

Del *patrimonio culturale* fanno parte i siti culturali (siti archeologici, musei, biblioteche, mostre e così via) e tutte le espressioni culturali tradizionali come l'artigianato, il folklore e le celebrazioni di festività tradizionali.

Nel gruppo *arti* rientrano le arti performative (quadri, sculture, fotografie e antichità) e visuali (musica dal vivo, opere teatrali, circo, spettacolo dei burattini e simili).

I *media* invece si dividono in audiovisivi, come film, televisione e radio e di editoria e stampa tradizionale.

In ultimo nelle cosiddette *creazioni funzionali* sono inseriti tutti i prodotti di design siano essi di gioielleria, grafica, giocattoli; i nuovi media quali software, videogames e contenuti creativi digitalizzati e i servizi creativi come ricerca e

sviluppo architettonico, pubblicitario, culturale, digitale e altri servizi creativi collegati.

È necessario evidenziare che molto spesso le espressioni industrie culturali e industrie creative arrivano ad intrecciarsi o ad essere utilizzate come sinonimi.

3.2 IL MART: UNA BREVE DESCRIZIONE

Il Mart - Museo³² di arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto è stato fondato nel 1987 come ente funzionale della Provincia Autonoma di Trento con sede presso Palazzo delle Albere a Trento. Attualmente il Museo si articola su tre sedi:

- il nuovo edificio principale a Rovereto;
- la Casa d'Arte Futurista Depero a Rovereto;
- la Galleria Civica a Trento.

L'odierna struttura principale del Mart a Rovereto, inaugurata il 15 dicembre del 2002, nasce da un progetto dell'architetto ticinese Mario Botta, in collaborazione con l'ingegnere roveretano Giulio Andreolli, con l'intento di creare un vero e proprio polo culturale, dove il Museo potesse dialogare con altre istituzioni pubbliche e private presenti nella piazza e nelle immediate vicinanze come la Biblioteca Civica, l'Auditorium Fausto Melotti di proprietà del Comune, il Palazzo dell'Annona, sede della biblioteca civica G. Tartarotti con un patrimonio di circa 350 mila libri, il teatro Zandonai e il Palazzo Alberti Poja, sede della Fondazione Museo Civico di Rovereto.

L'edificio occupa un'area di 29.000 metri quadri, di cui 14.500 edificati, sviluppandosi su tre piani.

³² Ricordiamo a riguardo la definizione di museo fornita dall'International Council of Museums (ICOM): *"Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, e acquisisce, le conserva, le comunica e specificamente le espone per scopi di studio, istruzione e diletto"*.

Al piano terra sono situate la reception per l'accoglienza dei visitatori, il bookshop dedicato alla vendita di cataloghi, libri d'arte e merchandising, una caffetteria e due distinti guardaroba per gruppi o visitatori singoli.

Al primo piano vi sono due aree espositive, ciascuna di 800 metri quadri, l'area educazione per lo svolgimento delle attività didattiche e gli uffici.

Al secondo piano è stata ideato un ulteriore spazio di 3800 metri quadri, dedicato a mostre.

Il Museo ospita anche una biblioteca, che custodisce circa 1500 periodici, 80 mila volumi e 10 mila cataloghi sull'arte del XIX e XX secolo, con particolare riguardo alle Avanguardie, l'Archivio del '900 e il giardino delle sculture.

La Casa d'Arte Futurista Depero, invece, fondata dallo stesso Fortunato Depero nel 1957, è entrata a far parte del complesso del Mart già nel 1989. Dopo un lungo restauro a cura dell'architetto Renato Rizzi, è stata riaperta al pubblico il 17 gennaio 2009, in occasione del centenario del Futurismo. Oggi al suo interno vengono esposti a rotazione più di 3000 oggetti lasciati dall'artista alla città di Rovereto.

In ultimo, la Galleria Civica, fondata nel 1989 con il nome di "Galleria civica di arte contemporanea", è stata annessa al Mart in tempi abbastanza recenti, esattamente nel 2013. Dalla sua istituzione è stata sempre dedicata alla realizzazione di esposizioni temporanee di artisti contemporanei tra cui si annoverano Tony Cragg, Mario Mertz e Giuseppe Penone.

FIGURA 3.4. *La sede principale del Mart a Rovereto*



Fonte: Mart

FIGURA 3.5. *Il giardino delle sculture*



Fonte: Mart

A livello organizzativo il Mart presenta un sistema di governance di tipo tradizionale, con un consiglio di amministrazione e un collegio dei revisori dei conti.

Al consiglio di amministrazione è affidata la gestione politico - amministrativa del Museo ed è composto da cinque membri, compreso un presidente, restanti in carica per tutto il periodo della legislatura provinciale che li ha nominati.

Il collegio dei revisori dei conti esercita funzioni di monitoraggio sulla gestione finanziaria ed è costituito da tre membri, restanti in carica per tre anni, nominati con delibera dalla giunta della Provincia Autonoma di Trento.

Assieme a questi organi, lo statuto del Mart prevede la presenza di un comitato scientifico e di un direttore.

Il comitato scientifico, che può essere formato da un minimo di tre fino a un massimo di cinque componenti, svolge compiti di consulenza tecnico – scientifica e precisamente, citando lo statuto, deve *“contribuire a definire gli indirizzi generali dell’attività scientifica del Museo; esprimere pareri e valutazioni in merito al programma annuale e pluriennale di attività nonché a singole iniziative scientifiche o operazioni di scambio*

*culturale; esprimere pareri e proposte sugli acquisti a titolo oneroso di beni di interesse storico-artistico*³³.

Il direttore invece è quella figura che *“coordina e dirige le attività del Museo, vigilando sull’osservanza di tutte le norme concernenti l’ordinamento e le funzioni del Museo, programma e gestisce in modo coordinato gli strumenti e le risorse assegnate per il conseguimento degli obiettivi definiti dal consiglio di amministrazione nel programma annuale di attività”*³⁴.

Il Mart presenta un’organizzazione di tipo funzionale, articolata nelle seguenti funzioni:

- area comunicazione e marketing, all’interno della quale sono compresi l’ufficio comunicazione, immagine coordinata e prodotti editoriali, sviluppo marketing;
- area educazione;
- area curatoriale articolata in un ufficio dedicato alla Casa d’Arte Futurista Depero, un altro alla Galleria Civica e altri due per le mostre e collezioni di arte moderna e mostre e collezioni di arte contemporanea nella sede centrale;
- settore collezioni/registrar;
- settore archivi storici;
- settore biblioteca;
- settore allestimenti e depositi;
- settore archivio fotografico;
- settore affari generali che si articola in settore amministrativo, settore del personale, settore tecnico e settore informatico.

3.3 LA STRATEGIA CULTURALE DEL MART

Lo statuto del Mart all’art. 2 “Funzioni e finalità” afferma che *“il Museo è ente pubblico non economico, senza fini di lucro, istituito allo scopo di custodire, conservare,*

³³ Bollettino Ufficiale n. 16/I-II del 19/04/2011 pag. 42

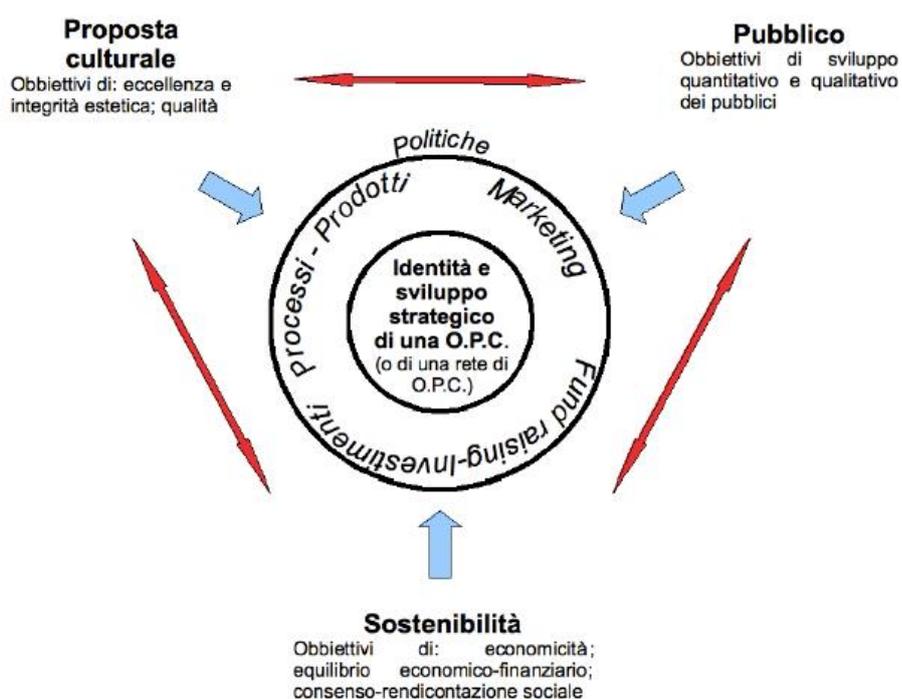
³⁴ Bollettino Ufficiale n. 16/I-II del 19/04/2011 pag. 43

valorizzare e promuovere lo studio e la conoscenza dell'arte moderna e contemporanea”³⁵.

Per perseguire tali obiettivi, il Museo effettua una serie di scelte strategiche in termini di proposta culturale e target di pubblico, cercando di rispettare il principio di economicità (efficacia ed efficienza) e il raggiungimento dell'equilibrio economico - finanziario.

Un modello che ci consente di approfondire le scelte e il posizionamento strategico del Museo è quello proposto da Michele Tamma e Angelo Curtolo all'interno del libro “Economia e management delle aziende di produzione culturale”, sintetizzato dalla figura sottostante.

FIGURA 3.6. *Commitment, obiettivi e politiche nello sviluppo strategico di un'organizzazione di produzione culturale*



Fonte: Rispoli, Brunetti, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, 2009

L'immagine mostra chiaramente come la proposta culturale, il pubblico e la sostenibilità siano tra loro fortemente correlati. La proposta culturale viene attuata grazie ad una serie di processi che portano alla realizzazione dell'output finale; lo sviluppo dell'audience si

³⁵ Bollettino Ufficiale n. 16/I-II del 19/04/2011 pag. 40

raggiunge attraverso adeguate politiche di marketing e la sostenibilità è perseguita tramite apposite politiche di fund raising e relativi investimenti (Rispoli, Brunetti, 2009).

3.3.1 PROPOSTA CULTURALE E PUBBLICO

Il Mart propone, in tutte le sue sedi, una vasta offerta culturale incentrata su esposizioni permanenti e temporanee, in concomitanza delle quali vengono progettate e proposte molteplici attività collaterali per il coinvolgimento di un pubblico quanto più vasto e differenziato possibile.

Il Museo innanzitutto effettua visite guidate con o senza prenotazione. Queste ultime si svolgono ogni domenica alle ore. 15.00 per un massimo di 30 partecipanti, mentre quelle con prenotazione possono essere di differenti tipologie: per gruppi privati, scolaresche, in italiano o in lingua (inglese e tedesco).

L'area educazione organizza anche svariate iniziative come ad esempio il "Mart Club", incontri periodici con insegnanti madrelingua (inglese, tedesco, francese, giapponese o coreano) finalizzati a facilitare l'apprendimento linguistico dialogando sulle opere d'arte esposte, o ancora laboratori con artisti, designer o esperti del settore, tenuti nei fine settimana e i venerdì sera, allo scopo di coinvolgere un target giovanile.

Nello specifico per i giovani dai 20 ai 29 anni, nel 2015, è stato avviato, in collaborazione con il Servizio Civile Nazionale, il progetto "I like Mart. Il Museo Giovane" con degustazioni, concerti, aperitivi e incontri, profilati attentamente in riferimento al segmento di pubblico selezionato.

È poi proposta una nutrita gamma di attività per famiglie e bambini, scuole e docenti e aziende.

Famiglie e bambini

Per le famiglie è stato ideato il progetto "Little Mart", con laboratori ludico - creativi che coinvolgono l'intero nucleo familiare.

Bambini e ragazzi dai 5 ai 12 anni possono, inoltre, partecipare all' "Holiday on Mart. Vacanze in Museo", un servizio di colonia effettuato in occasione delle vacanze pasquali, estive e natalizie, presso la sede principale del Mart a Rovereto e la Galleria Civica a Trento, con attività motorie, laboratori in lingua, letture animate, attività in biblioteca,

visite ad altri musei, giochi all'aperto e altro ancora. Ai bambini dai 4 ai 12 anni, il sabato, è data l'opportunità di festeggiare il compleanno presso la sede centrale del Mart, con servizio animazione a cura dell'Ufficio Didattica del Museo.

Scuole e docenti

Per le scuole sono previsti laboratori differenziati a seconda si tratti di scuola dell'infanzia, primaria e secondaria di primo o secondo grado. È in più possibile concordare progetti sperimentali con specifici istituti che lo richiedano.

Docenti ed educatori possono partecipare a corsi di formazione con incontri frontali, laboratori e/o lavori di gruppo, che prevedono il rilascio di una teacher card biennale, grazie alla quale godere di alcuni benefici come ingressi ridotti a tutte le mostre e sconti sull'editoria.

Aziende

Il Mart consente alle aziende di organizzare meeting e serate in esclusiva, come ad esempio cene di gala. Svariati sono gli spazi delle tre sedi messi a disposizione per tali attività, che possono essere scelti dalle imprese in base alle loro necessità:

- la sala conferenze, con una capienza per 143 persone e dotata di tutti i servizi audio – video per lo svolgimento di conferenze stampa, congressi, convegni e simili;
- la sala Amici per gruppi di massimo 30 persone;
- la Casa d'Arte Futurista Fortunato Depero;
- le sale espositive per cene di gala o aperitivi, con annessa visita guidata alle mostre;
- i foyer del Museo;
- la piazza;
- la terrazza e il parco delle sculture.

Sono offerte anche visite guidate a Museo chiuso, tutti i giorni, eccetto il venerdì, dalle ore 18.00 e specifici servizi di formazione, a cura dell'Area Educazione, con la possibilità di co- progettare un programma personalizzato di laboratori didattici o workshop.

Disabili

Sono predisposti progetti speciali per persone disabili, come ad esempio percorsi guidati tattili per ipovedenti e non vedenti.

3.3.2 FUND RAISING

L'attività di fund raising si basa su differenti tipologie di entrate, i contributi di parte corrente, le entrate proprie e contributi per investimenti.

I contributi in genere rappresentano la più cospicua fonte di finanziamento, mentre le entrate proprie, complessivamente significative anche loro, derivano da fonti differenti come la vendita dei biglietti d'ingresso alle sedi espositive, il prezzo pagato dai visitatori per lo svolgimento delle attività collaterali o la sottoscrizione delle membership cards.

Il Museo offre diverse tipologie di card per i vari tipi di utente: card studenti under 26, tessera individuale, card amico, sostenitore, associazione o azienda.

Altra significativa fonte di ricavo sono le vendite del bookshop relative ad editoria e merchandising.

Significativi sono inoltre gli sponsor che si distinguono in:

- *sponsor istituzionale* che s'impegna ad abbracciare la mission istituzionale, sostenendo le molteplici attività museali previste nel corso dell'anno, dando il proprio contributo anche alle nuove acquisizioni all'interno delle collezioni;
- *sponsor mostre temporanee*, qualità con cui un'azienda s'impegna a sostenere una specifica proposta espositiva;
- *sponsor eventi* che supporta specifici eventi specifici di carattere non espositivo come conferenze, convegni specialistici, incontri con artisti, concerti e simili;
- *sponsor area educazione* per i servizi didattici nelle tre sedi museali;
- *sponsor biblioteca e archivi* che prevede una collaborazione come partner tecnico o di progetto rispetto ai seguenti ambiti:
 - restauro di documenti d'archivio e di volumi dei fondi librari
 - interventi mirati di digitalizzazione;
 - restauro di periodici rari ed edizioni di pregio;

- acquisto di strumenti e materiali per la conservazione e la fruizione dei documenti d'archivio;
 - acquisto di materiali per la conservazione di libri e opuscoli appartenenti a fondi librari storici.
- *sponsor restauro opere collezione;*
 - *sponsor tecnico/ sponsor eventi;*
 - *partener dell'accoglienza e del gusto,* in cui rientrano i migliori hotel e ristoranti del Trentino selezionati direttamente dal Mart.

Di seguito si riporta il prospetto di bilancio relativo alle spese, dal quale emerge chiaramente come la vendita dei biglietti sia la voce più consistente tra le entrate proprie assieme ai “rimborsi e proventi vari” e di come indispensabili a garantire l'equilibrio economico siano anche i contributi di parte corrente e per investimenti effettuati dalla Provincia ed altri Enti.

FIGURA 3.7. *Il bilancio del Mart: le entrate*

	2013 Consuntivo	2014 Consuntivo	2015 Preventivo assestato
Avanzo d'amministrazione esercizio precedente	409.213,03	618.347,08	838.364,84
Contributi di parte corrente			
da parte della Provincia	4.806.110,00	4.537.219,00	4.409.000,00
da parte della Regione	-	-	-
da parte dell'Unione Europea	-	-	-
da parte di altri Enti	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Totale	4.906.110,00	4.637.219,00	4.509.000,00
Entrate Proprie			
vendita biglietti	519.968,25	543.588,63	497.000,00
vendita pubblicazioni, merchandising	85.207,62	120.617,73	110.000,00
sponsor	152.961,80	130.925,69	130.000,00
proventi altri servizi	422.791,97	358.248,45	330.000,00
rimborsi e proventi vari	579.508,61	581.904,11	410.000,00
interessi attivi	247,36	653,61	-
Totale	1.760.685,61	1.735.938,22	1.477.000,00
Contributi per investimenti			
da parte della Provincia	3.050.000,00	3.376.000,00	2.338.000,00
da parte della Regione	-	-	-
da parte dell'Unione Europea	-	-	-
da parte di altri Enti	58.000,00	48.965,92	67.943,00
Totale	3.108.000,00	3.424.965,92	2.405.943,00
Totale entrate	10.184.008,64	10.416.470,22	9.230.307,84

Fonte: Annual Report Mart 2015

FIGURA 8. *Il bilancio del Mart: le spese*

	2013 Consuntivo	2014 Consuntivo	2015 Preventivo assestato
Spese di funzionamento			
Costi personale dipendente	2.607.119,90	2.565.811,18	2.604.815,00
Compensi organi sociali	55.700,00	65.000,00	89.000,00
Custodia e biglietteria	544.429,83	541.500,00	554.500,00
Vigilanza	271.280,41	272.930,41	297.000,00
Spese di promozione e di rappresentanza	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Utenze	260.000,00	230.000,00	234.521,00
Pulizie	153.385,33	124.794,77	120.000,00
Spedizioni/postali	60.000,00	50.000,00	52.000,00
Spese per consulenze tecnico-amministrative	11.865,02	23.086,72	28.000,00
Spese esercizio mezzi di trasporto	25.500,00	28.069,00	25.000,00
Locazioni immobiliari	86.366,59	87.313,96	87.000,00
Manutenzione immobili	1.080.587,80	1.140.616,25	1.023.164,00
Spese gestione collezioni	322.166,46	241.704,49	240.000,00
Spese gestione sistema informativo	80.000,00	70.000,00	70.000,00
Altre spese di gestione	87.247,49	77.508,39	79.000,00
Interessi passivi	300,00	0,00	20.000,00
Imposte e tasse	206.608,64	193.426,47	190.000,00
Altre spese di parte corrente:			
Spese direttamente imputabili all'organizzazione di manifestazioni ed iniziative			
Didattica	190.383,33	154.000,00	189.000,00
Catalogazione	72.360,60	81.700,00	110.000,00
Mostre / Eventi	2.350.841,66	2.711.271,00	1.893.000,00
Editoria	23.868,00	34.887,36	10.000,00
Spese per investimenti			
Acquisto attrezzature	85.000,00	129.000,00	162.807,84
Restauri / Allestimenti	53.000,00	40.000,00	52.000,00
Manutenzione straordinaria immobili	90.900,00	109.000,00	165.500,00
Incremento raccolte/collezioni	11.600,00	10.000,00	10.000,00
Incremento biblioteca	35.000,00	24.000,00	26.000,00
Altre spese in conto capitale:			
locazioni collezioni a lungo termine	885.200,00	885.200,00	890.000,00
altre	41.959,56	16.633,75	5.000,00
Totale spese	9.695.670,62	9.910.455,75	9.230.307,84

Fonte: Annual Report Mart 2015

Inoltre, confrontando il prospetto delle spese con quello delle entrate, risulta evidente come il Mart sia un esempio di gestione virtuosa, avendo chiuso gli esercizi del 2013 e del 2014 con un risultato positivo.

3.4.3 IL MART E IL TERRITORIO

L'attività del Mart è strettamente legata al territorio in cui è inserito.

Innanzitutto il Museo stabilisce ogni anno molteplici collaborazioni con aziende territoriali. Un esempio in tal senso è la collaborazione, istituita nell'ambito del progetto "I like Mart. Il Museo giovane", con l'Associazione Offset, nata nel 2014, dall'iniziativa di un gruppo di giovani trentini allo scopo di creare "uno spazio di condivisione di cultura a 360° gradi, attraverso la formazione, la promozione e lo sviluppo di luoghi destinati a tale funzione"³⁶.

³⁶ <http://associazioneoffset.it/>

Rilevanti sono anche gli sponsor territoriali, tra cui si annoverano come sponsor istituzionale “Altemasi” di Cavit, una cooperativa che unisce 10 cantine sociali trentine con 4500 viticoltori associati, come sponsor dell’area educazione “Cartoleria Marco”, con sede a Rovereto, i cui prodotti riforniscono i laboratori didattici del Museo, come sponsor tecnici/ sponsor eventi Exquisita, cioccolateria storica di Rovereto, fondata nel 1920, e Panificio Moderno con sede a Rovereto, assieme a tanti altri ancora.

Il Museo stringe anche collaborazioni con altri musei della Regione e nazionali. A tal proposito sottolineiamo che il Mart è membro dell’associazione AMACI, Associazione dei Musei d’Arte Contemporanea Italiani, che ha preso vita nel 2003 allo scopo di *“fondare una vera cultura istituzionale dell’arte moderna e contemporanea nel nostro Paese”*³⁷, mediante lo svolgimento di tavole rotonde per confrontarsi su progetti, idee e programmi. In virtù di questa collaborazione i possessori delle membership dei musei rientranti in questa rete entrano gratuitamente nelle tre sedi Mart.

I sottoscrittori della membership Mart possono inoltre usufruire di convenzioni con altri Musei, trentini, come Palazzo Alberti Poja, il Muse a Trento, Museion e Centro Trevi a Bolzano, il parco Arte Sella, e nazionali (per citarne alcuni: la Peggy Guggenheim Collection e la Fondazione Querini Stampalia a Venezia, in Piemonte il Castello di Rivoli e la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, in Lombardia la Fondazione Arnaldo Pomodoro e la Fondazione Pirelli Hangar Bicocca e molti altri).

È opportuno precisare che il Mart, sorge all’interno di una regione e di una provincia, in cui il turismo culturale rappresenta una piccola percentuale rispetto ad altre tipologie di di vacanza.

³⁷ <http://www.amaci.org/chi-siamo>

FIGURA 3.9.

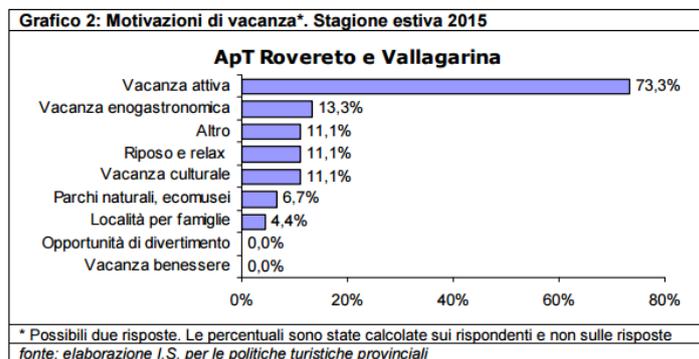
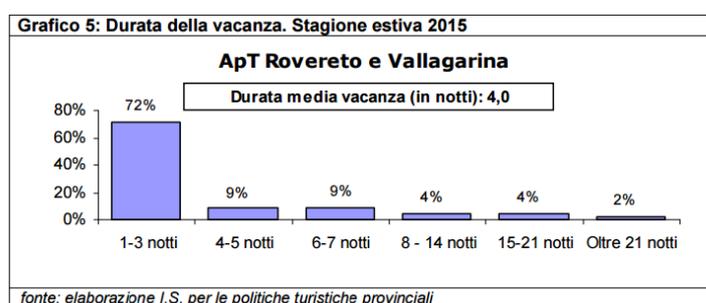


FIGURA 3.10.



Osservando il grafico a barre elaborato dalla Provincia Autonoma di Trento nell’ambito del report “Turismo in Trentino. Rapporto 2015”, si riscontra che nella stagione estiva del 2015³⁸ la principale motivazione che ha spinto i turisti ad optare per una vacanza in Vallagarina è stata la possibilità di effettuare una vacanza attiva (si tratta del 73% contro le percentuali di gran lunga più basse relative alle altre motivazioni), mentre l’opportunità di effettuare un soggiorno di tipo culturale coinvolge solo l’11,1% dei visitatori alla pari con le voci “altro” e “riposo e relax”.

Dal secondo grafico, risulta chiaro che il pernottamento è abbastanza breve: il 72% vi rimane solamente per due/ tre notti.

Alla luce di tali fattori, il Mart stabilisce convezioni con strutture alberghiere e agenzie per la proposta di pacchetti turistici, in cui all’offerta culturale si associano proposte

³⁸ Non sono state effettuate elaborazioni relative alla tipologia di visitatore e alla sua soddisfazione nella stagione invernale, poiché è stato intervistato un campione costituito da sole sei persone. Pertanto la nostra analisi si baserà sui dati elaborati in riferimento alla sola stagione estiva.

wellness o naturalistiche. Lo stesso sito del Museo, alla voce “Turismo”, propone alcune idee su come poter pianificare il proprio weekend a Rovereto.

Inoltre la Regione Trentino dà ai visitatori, che pernottano almeno una notte, la possibilità di richiedere, in tutte le strutture alberghiere aderenti all’iniziativa, una “Guest card”, che consente, per l’intera durata della vacanza, di beneficiare di alcuni vantaggi come l’ingresso gratuito a musei, castelli e attrazioni varie, inclusa l’Arena di Verona, di viaggiare gratis su tutti i trasporti pubblici trentini e avere sconti su degustazioni e attività del territorio.

In ultimo, nelle Aziende per il turismo di Trento e Rovereto e on line al sito <http://www.museumpass.it/startacquisto.aspx>, si può acquistare, al prezzo di 22 euro, la Museumpass card che consente un accesso prioritario a tutti i musei e castelli della provincia di Trento e Rovereto e del circuito Museumpass, un utilizzo illimitato di tutti i trasporti pubblici, urbani, extraurbani e le tratte ferroviarie in Trentino per 48 ore, e altri vantaggi.

3.5 IL MART E IL CRM

Considerati i molteplici target di pubblico con cui il Mart interagisce e la varietà delle proposte offerte, il Museo ha deciso di dotarsi, tra l’estate e l’autunno del 2013, di una suite CRM per una migliore gestione della clientela. Come già analizzato in maniera approfondita nel capitolo 2, l’adozione di una tecnologia e una strategia di CRM ha l’obiettivo di stabilire relazioni di lungo termine con il proprio pubblico, fidelizzato o meno, allo scopo di trarne vantaggi sulla redditività di medio – lungo periodo.

La necessità e l’idea di adottare un software CRM sono scaturite all’ interno dell’Ufficio Marketing, che ha deciso così di dotarsi di uno strumento idoneo ad una gestione uniforme e condivisa dei dati di tutti gli stakeholders aziendali, consentendo a ciascuna area di proporre servizi mirati in relazione alle proprie specifiche esigenze.

Dopo una fase di screening dei diversi fornitori disponibili, la scelta è ricaduta sull’azienda Toptix Ribes, fondata nel 2000 da Yehuda Yuval e Eli Dagan, con la mission

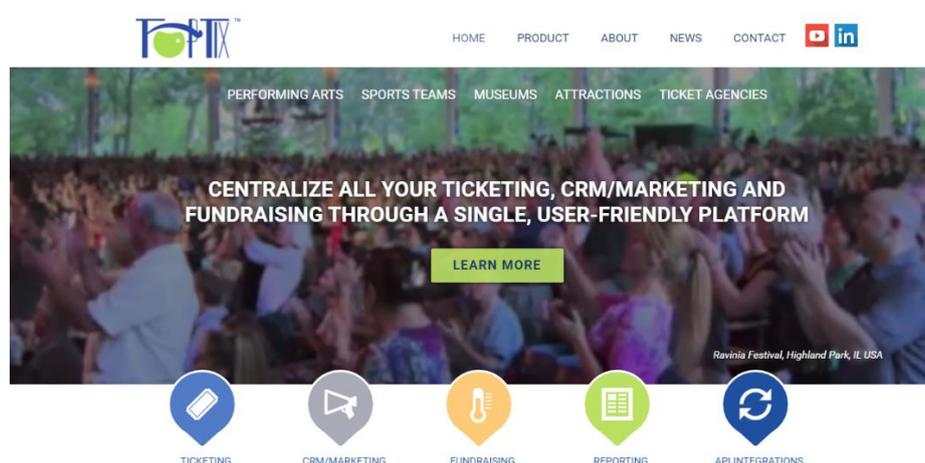
d'intraprendere iniziative innovative nel settore di ticketing, in modo tale da permettere alle imprese partner di erogare la migliore esperienza possibile a ciascun singolo cliente. Con questa finalità, nel 2000, l'impresa lanciò SEO³ (Standing Room Only), il primo sistema in grado di offrire ai consumatori la possibilità di scegliere e prenotare il posto per uno spettacolo direttamente online, a cui si è aggiunta, nel 2005, la possibilità di stampare il biglietto direttamente a casa e, nel 2006, quella di poter addirittura osservare la visuale che si ha da un certa postazione.

Oggi giorno Toptix è un'organizzazione con filiali in tutto il mondo e il suo sistema, nella nuova versione SRO⁴, è adoperato da più di 500 aziende in 16 Paesi differenti.

Tra le imprese clienti, ricordiamo, per le arti performative l'International film festival di Rotterdam, Ravinia, il più antico festival di musica del Nord America, l'English National Opera (ENO), il Los Angeles Ballet, The Australian Shakespeare Company, il Sundace Intitute. Tra i musei, oltre al Mart, aziende clienti a livello internazionale sono the Royal Collection Trust, il National Civil War Center di Newark, il Comumbus Museum of Art, il Palm Springs Art Museum e il London Transport Museum.

Toptix dà la possibilità alle aziende di gestire da un'unica piattaforma attività di ticketing, marketing, fund raising e reporting, generalmente condotte tramite singoli programmi specifici, non comunicanti tra loro.

FIGURA 3.11. *I prodotti Toptix*



Fonte: <http://toptix.com>

La figura sottostante mostra tutti i servizi della piattaforma, assieme a tutte le possibilità di accesso: online, attraverso i computer aziendali, dal sito internet dell'organizzazione cliente e da tablet o smartphone.

FIGURA 3.12. *La struttura del software SRO*



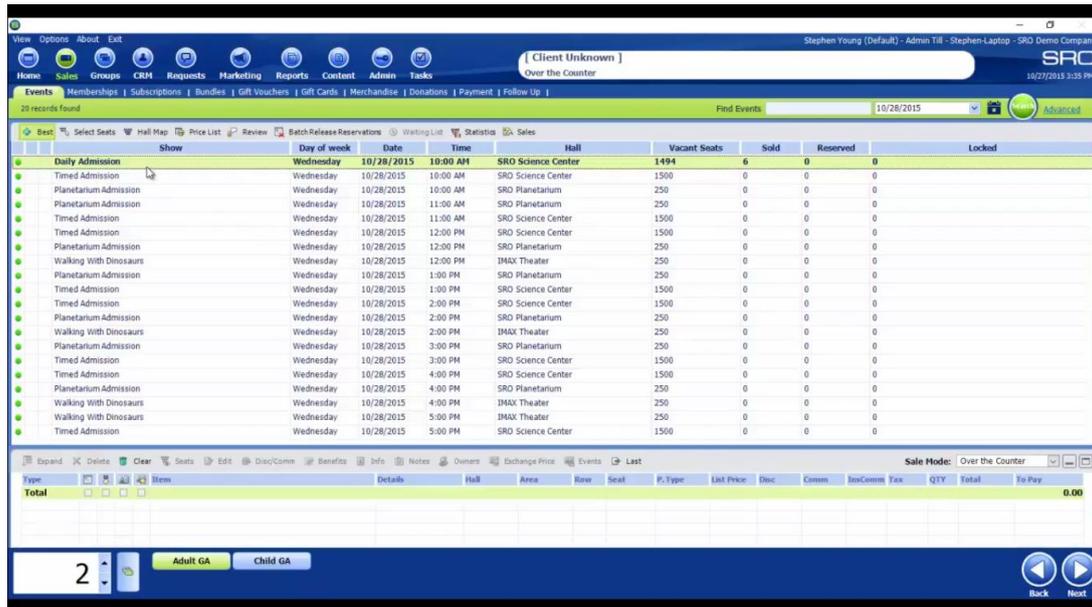
Fonte: <http://toptix.com/platform-overview/>

Il Mart si è dotato di una suite composta da CRM operativo, analitico e collaborativo:

- il CRM operativo prevede soluzioni tecnologiche e metodologiche finalizzate all'automatizzazione del contatto con i diversi stakeholders museali, dando la possibilità di estrapolare, sulla base di specifici attributi (ad esempio membership, sponsor, giovani, istituzionali, stampa e così via), liste clienti o di profilare i visitatori al momento dell'acquisto del biglietto;
- tramite il CRM analitico si possono estrarre i dati contenuti nel datawarehouse e migliorare la conoscenza dei visitatori attraverso analisi, statistiche e studi sui loro comportamenti;
- il CRM collaborativo permette di integrare la piattaforma Toptix con altri strumenti di comunicazione del Museo, come ad esempio Mailchimp, adoperato per l'invio di newsletter.

La schermata sottostante mostra l'interfaccia del software SRO⁴ per gli utenti che vi accedono online dal computer dell'organizzazione. Per utilizzare il software ogni persona deve fare log in con proprio username e password. Sulla barra in alto a sinistra, è possibile vedere tutti i moduli di cui può utilizzare un'azienda, adottando questo programma. I moduli sono: sales, groups, CRM, requests, marketing, reports, content, administration, tasks.

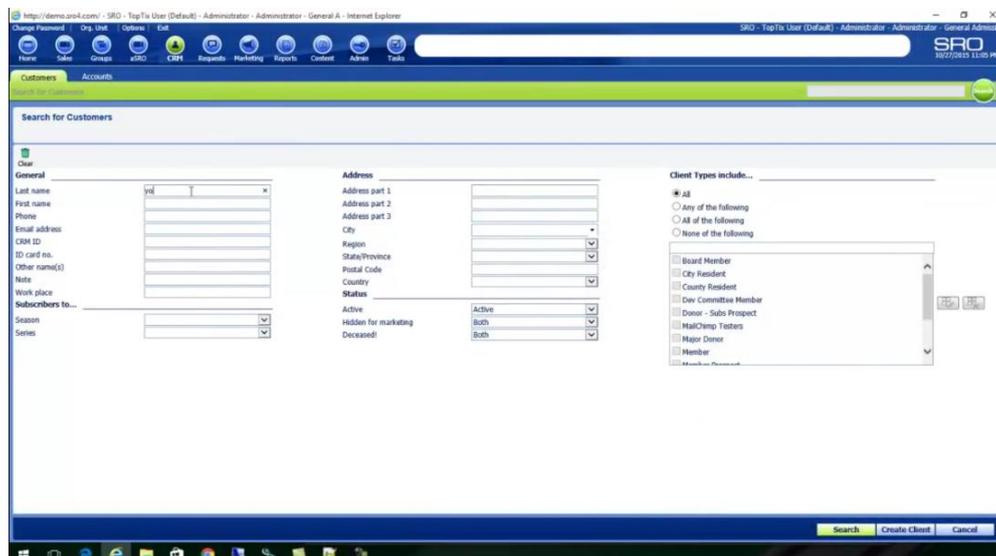
FIGURA 3.13. Esempio di interfaccia SRO⁴- sales



Fonte: <http://toptix.com>

La prima funzione che approfondiamo è la funzione CRM. Questo modulo consente in primo luogo di inserire i dati di tutti gli stakeholders aziendali, siano essi persone singole (cliente) o organizzazioni (account), come si può ben vedere dell'immagine sottostante.

FIGURA 3.14. Prototipo di una pagina Toptix – profilo cliente



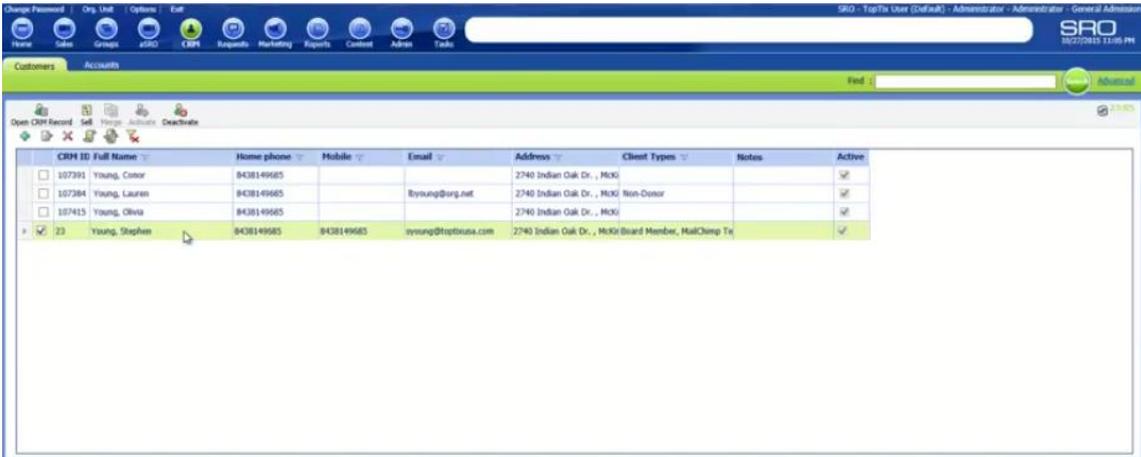
Fonte: <http://toptix.com>

Dopo aver scelto una delle due tipologie, è possibile, mediante un apposito tasto, creare un nuovo profilo utente, compilando alcuni campi predefiniti relativi a nome, cognome, numero di telefono, e – mail, indirizzo, città, regione, stato e simili. Inoltre la voce “note”

consente di inserire eventuali informazioni aggiuntive ritenute significative. La voce CRM ID viene generata in automatico ed è costituita da un numero che identifica in maniera univoca l'utente all'interno del sistema.

Tale modulo oltre a permettere di inserire nuovi clienti, o di aggiornare le caratteristiche di quelli già esistenti (si pensi ad una persona che ha cambiato residenza, o titolo lavorativo), dà la possibilità di cercare stakeholders, di cui si vogliono reperire informazioni sui rapporti con l'organizzazione.

FIGURA 3.15. Ricerca cliente



The screenshot shows the SRO CRM software interface. At the top, there is a navigation bar with various icons and a search bar. Below the navigation bar, there is a table of customer records. The table has columns for CRM ID, Full Name, Home phone, Mobile, Email, Address, Client Types, Notes, and Active. The data is as follows:

CRM ID	Full Name	Home phone	Mobile	Email	Address	Client Types	Notes	Active
107391	Young, Connor	9438149685			2740 Indian Oak Dr., MCKI			<input type="checkbox"/>
107394	Young, Lauren	9438149685		lbyoung@mg.net	2740 Indian Oak Dr., MCKI	Non-Donor		<input type="checkbox"/>
107415	Young, Olivia	9438149685			2740 Indian Oak Dr., MCKI			<input type="checkbox"/>
23	Young, Stephen	9438149685	9438149685	syoung@topixusa.com	2740 Indian Oak Dr., MCKI	Board Member, MailChimp Tr		<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: <http://toptix.com>

Nella barra bianca in alto a destra, infatti, si può inserire la parola chiave della ricerca, ad esempio il nome della persona cercata. Cliccando poi con il mouse sul contatto interessato, si apre un prospetto relativo alla cronologia dei rapporti del cliente con il Museo. In questo modo si possono reperire svariate informazioni, come ad esempio il primo contatto con l'Ente, a quali workshop ha partecipato, da quanto tempo non visita il Museo, se è o è stato possessore di una membership, ed in caso affermativo quale, quali mostre ha visitato, quale sede ha visitato o visita più di frequente e così via. Inoltre attraverso la futura integrazione di Toptix con Mailhimp, piattaforma di e – mail marketing, sarà possibile inviare newsletter, attingendo direttamente ai contatti memorizzati all'interno di Toptix.

Le informazioni, oltre a poter essere ricercate in maniera singola, tramite il modulo CRM, possono anche essere reperite, grazie al modulo marketing, mediante la creazione di appositi report. Il software consente infatti di creare delle query ad hoc, a seconda dei dati che si desidera conoscere (ad esempio quali persone hanno visitato una mostra specifica),

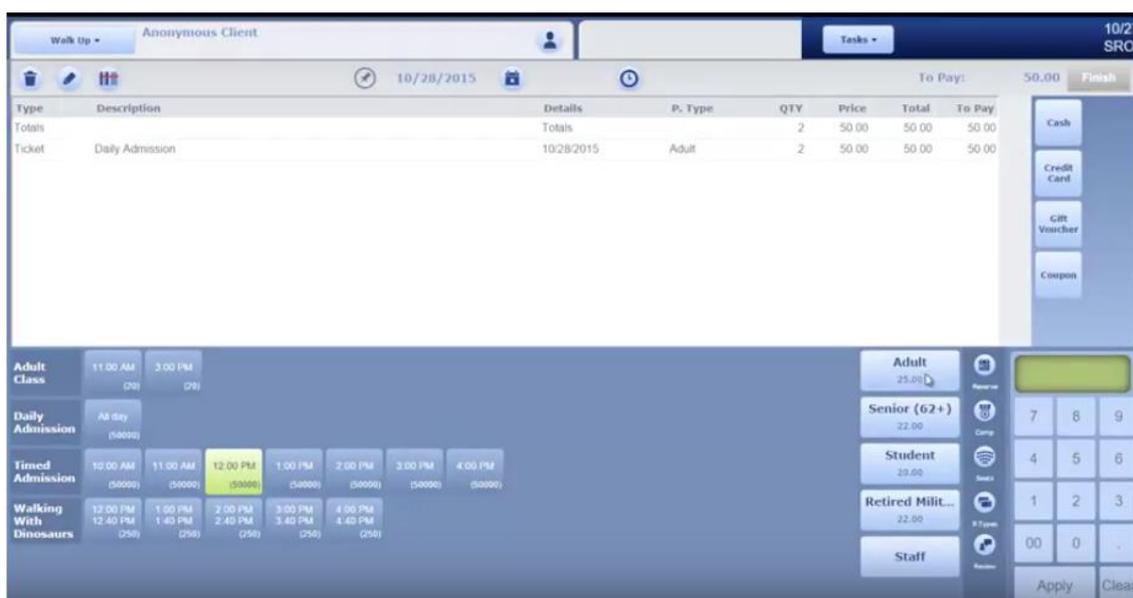
che producono delle liste excel scaricabili, in base a cui si possono sviluppare specifiche campagne di marketing, ad esempio supponiamo che il Mart voglia conoscere l'identità delle persone che hanno partecipato all'ultima mostra sull' '800 per inviare una mail con l'invito all'inaugurazione della nuova mostra sull'Impressionismo.

Il modulo rapporti è simile al modulo marketing, permettendo ai vari uffici di realizzare specifici report.

Il modulo membership prevede l'implementazione e aggiornamento delle anagrafiche, dando la possibilità di stampare cards direttamente in biglietteria al momento dell'acquisto. Ciò rende più efficiente e puntuale il controllo dati, facilitando l'attuazione di azioni mirate.

Il modulo biglietteria è un modulo touch screen, che si occupa della vendita dei biglietti alle mostre e agli eventi nelle tre sedi espositive.

FIGURA 3.16. Prototipo modulo biglietteria Toptix



Fonte: <http://toptix.com>

Come è evidente dalla figura, questo modulo presenta in basso a destra un tastiera numerata per la vendita dei biglietti, assieme a categorie di clienti predefiniti. Nel caso del Mart la vendita dei biglietti alle sedi espositive viene effettuata secondo le categorie intero, ridotto, biglietto famiglia, biglietto unico ridotto, gratuito, gruppi e simili. Nella parte in basso a sinistra invece compaiono tutti gli eventi per i quali vengono comperati i biglietti come ad esempio una mostra, un workshop o laboratorio, visite guidate. Il programma consente di registrare anche se una data persona ha preso audioguide o altri

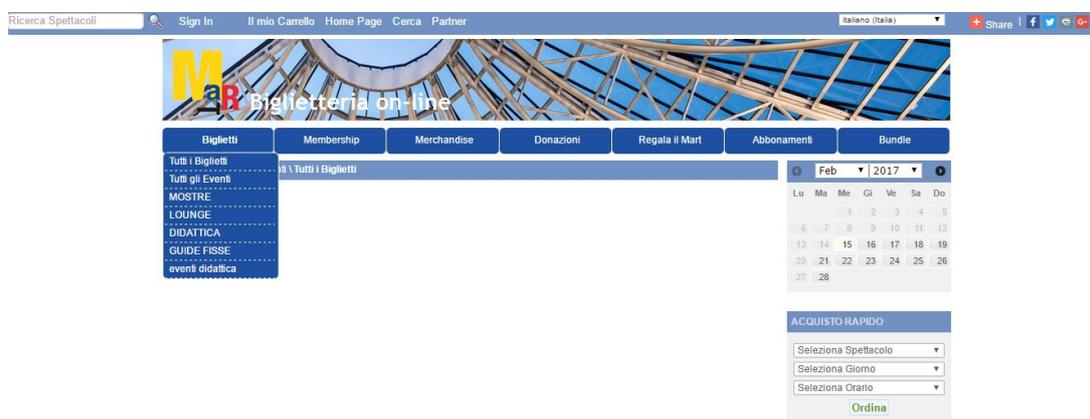
strumenti di supporto alla visita presenti in Museo. In alto a destra sono invece inseriti tutti i mezzi di pagamento come contanti, bonifico, carta di credito, gift voucher, assegno, 18 app. Essendo richiesti i dati anagrafici di ogni visitatore, queste informazioni vengono registrate sotto il suo nominativo, andando a creare o ad arricchire la cronologia delle sue operazioni.

Il modulo gruppi e prenotazioni gestito direttamente dal call center. Chiamando il numero verde 800 397760 è possibile effettuare prenotazioni per visite guidate private o scolastiche, per eventi e simili. Tutte le informazioni vengono inserite nel sistema che consente di creare giornalmente una tabella, con tutti gli appuntamenti del giorno, poi consegnata in biglietteria.

Il modulo vendite, invece, presenta una barra con tutte le tipologie di prodotti venduti: eventi, membership, abbonamenti, bundle, regala il Mart, gift cards, merchandise, donazioni, pagamenti.

Modulo vendite on – line, non è ancora pienamente entrato in funzione, ma come emerge dall'immagine sottostante, il suo obiettivo è quello di automatizzare l'intero processo di vendita relativo non solo ai biglietti di ingresso alle sedi espositive, agli eventi e alle attività didattiche, ma anche alla sottoscrizione della membership, elargizione di donazioni o acquisti di merchandising. Al cliente sarà possibile creare un proprio profilo, al quale potrà accedere tramite procedura di log in. In questo modo sarà possibile ridurre, se non eliminare i tempi e le distanze fisiche tra Museo e pubblico, con la possibilità di profilare ulteriormente le specifiche necessità e caratteristiche del singolo utente ed elaborare proposte altamente personalizzate.

FIGURA 3.17. *Modulo vendite on – line Mart*



Fonte: <http://biglietti.mioticket.it/SubscriptionShows.aspx?by=reg>

Il processo di implementazione della suite CRM non è stato semplice nè tantomeno rapido. Il primo passo è stata l'estrapolazione, da parte di ciascun singolo ufficio, delle liste excel relative ai propri clienti, che sono state poi confrontate al fine di ripulirle da eventuali ridondanze. Gli stakeholders, raggruppati in gruppi – cliente di caratteristiche omogenee, sono stati inseriti dall'interno del nuovo software da parte degli stessi informatici di Toptix.

È opportuno sottolineare che il lavoro sui dati è un costante work in progress giornaliero condotto in maniera concomitante dall'Ufficio marketing, dalla biglietteria e dall'area didattica. La revisione e il controllo generale spettano all'Ufficio marketing.

Attualmente sono state implementate tutte le anagrafiche in possesso del Museo, sulle quali viene condotto un lavoro di aggiornamento e pulitura continuo. Il programma presenta, però, delle ulteriori possibilità di sfruttamento, soprattutto per quanto attiene la realizzazione di campagne marketing più strutturate. Un esempio in tal senso può essere quello di un cliente già profilato in virtù di un precedente acquisto, che, avendo una newsletter dedicata, compra online il biglietto per un'esposizione del Museo e poi, una volta tornato a casa, decide di comperare il catalogo e/o un gadget relativo alla mostra, dalla sua specifica area sul sito online. A questo punto l'Ufficio marketing, registrando l'acquisto, potrebbe pensare ad una nuova campagna apposita.

È evidente che più si analizzano i dati acquisiti, mettendoli in relazione fra di loro, più alta è la possibilità di attuare azioni di marketing efficaci ed efficienti.

Conclusioni

Alla luce dell'analisi svolta, è possibile effettuare alcune riflessioni conclusive, tenendo ben presente che la decisione di dotarsi di una suite CRM da parte del Mart risale solamente a tre anni fa, e che il suo processo di implementazione non è stato completamente ultimato.

Ci sono quindi ancora alcuni obiettivi da raggiungere. Si pensi, ad esempio, al modulo di vendite on -line, pronto, ma non del tutto attivo. Attualmente dal sito internet del Museo è infatti possibile acquistare i biglietti d'ingresso alla Galleria Civica e alla Casa d'Arte Futurista Depero e sottoscrivere tessere membership. La pagina on - line, però, è stata predisposta anche per garantire la vendita dei biglietti d'ingresso alle tre sedi museali, dei biglietti relativi ad eventi collaterali come concerti, aperitivi e alle molteplici attività proposte dell'Ufficio didattica, come laboratori, workshop o colonie. Dal layout della pagina internet è evidente che si prospetta inoltre la vendita di merchandise (oggettistica Mart, cartoline, cataloghi o addirittura audioguide per la visita), assieme alla possibilità di effettuare abbonamenti o donazioni.

Tutte queste opzioni non sono ancora diventate realtà, ma possiamo affermare che non sono così lontane da poterlo essere. Quando verranno attivate ogni cliente, come singolo o come azienda, sarà in grado di registrarsi tramite procedura di log - in, con username e password, e svolgere comodamente da casa tutte le operazioni che desidera. Queste, a loro volta, saranno registrate all'interno del sistema e potranno essere adoperate dall'Ufficio Marketing per effettuare campagne personalizzate e profilate su ogni singolo utente. Non è utopico pensare che si potrebbe arrivare alla creazione di una specifica area per ogni utente, all'interno della quale vengano generate in automatico proposte relative ad esposizioni future, gadget, eventi elaborate, selezionati in base alle sue preferenze.

Un altro obiettivo, a cui il Mart sta già lavorando, è quello di raggiungere l'integrazione tra Toptix e Mailchimp, per poter inviare la newsletter direttamente dai contatti in Toptix, anziché avere due sistemi non comunicanti tra loro, con dati ridondanti.

L'adozione del programma ha avuto ripercussioni positive in termini di risparmio di tempo e semplificazione delle procedure. Un esempio a riguardo può essere rappresentato

dall'estrapolazione delle liste per l'invio di inviti per le inaugurazioni. Prima dell'adozione di Toptix, infatti, ogni ufficio aveva la propria lista di contatti. Era quindi necessario un attento lavoro di pulitura e controllo per evitare doppioni. Ora è invece, estrapolando le liste da un unico sistema, la percentuale di ridondanze è inferiore, con significativi risparmi di tempo.

Inoltre la possibilità di conoscere dettagliatamente le preferenze dei propri clienti, con la conseguente attuazione di campagne di marketing ad hoc, comporta una riduzione dei costi legati ad iniziative meno mirate.

Il CRM è dunque uno strumento che aiuta la redditività di medio – lungo periodo grazie anche alla fidelizzazione del cliente.

Bibliografia

ALDO AMADUZZI, Il sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali, in “Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale”, n.1, 1972

ANDREA RIGIADINI, I sistemi informativi d’impresa, Milano, Giuffrè, 1970

Annual Report Mart 2015

BRACCHI, MOTTA, *Le strategie di Customer Relationship Management*, Sviluppo e Organizzazione N. 202 Marzo/Aprile 2004

BRACCI, FRANCALANCI, MOTTA, *Sistemi informative d’impresa*, McGraw – Hill, 2010

BUGANE’, *Ufficio Marketing e comunicazione. Principi, attività e casi di marketing strategico e operativo*, Hopeli, 2006

CARAMIELLO, *L’azienda*, Giffrè, 1993

CAROLI, FONTANA, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw – Hill 2009

CUNNINGHAM, *From cultural to creative industries: THEORY, INDUSTRY AND POLICY IMPLICATIONS*, University of Queensland, 2002

DE WIT, MAYER, *Process, Content, Context*, Cengage Learning EMEA, 2010

FARINET, PLONCHER, *Customer Relationship Management. Approcci e Metodologie*, Rizzoli Etas, 2002

FRANCESCONI, *I sistemi informativi nell’organizzazione d’impresa*, Giuffè, 2011

GRADINETTI, *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore, 2008

GREENBERG, *Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare le relazioni con i clienti*, Apogeo, 2001

HAAG, CUMMINGS, PHILIPS, CARIGNANI, RAJOLA, BELLO, LONGO, *ICT e sistemi informativi aziendali*, McGraw – Hill, 2007

HAROLD SACKMAN, *Computers. System Science, and Evolving Society. The challenge of Man – Machine Digital Systems*, New York, Wiley, 1967

HARTLEY, *Creative Industries*, Blackwell Publishing, 2005

MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè

MATTIACCI, PASTORE, *Marketing. Il management orientato al mercato*, Hopeli, 2013

ORLANDI, SANTAGATI, *Le industrie culturali e creative: un mappatura quantitativa*.

RISPOLI, BRUNETTI, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Bologna, 2009

SCIUTO, BUONANNO, MARI, *Introduzione ai sistemi informatici*, McGrawHill – Hill, 2008

THROSBY, *The concentric circles model of the cultural industries*, Cultural Trends, September 2008

VALENTINO, *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, Economia della cultura – a. XXIII, 2013, n. 3

Sitografia

- http://www.apogeeonline.com/2003/libri/88-503-2008-6/ebook/pdf/2008_capitoloPrimo.pdf
- <http://www.mart.trento.it/>
- <http://toptix.com>
- <http://www.amaci.org/chi-siamo>
- http://portal.unesco.org/culture/en/ev.phpURL_ID=18668&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- http://www.turismo.provincia.tn.it/binary/pat_turismo_new/report_andamenti_stagionali/REPORT_turismo_trentino_Rapporto_2015.1457448319.pdf
- <http://associazioneoffset.it/>
- http://unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf
- <https://www.visittrentino.it>
- <http://www.museumpass.it/startacquisto.aspx>,