

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E
MANAGEMENT**

La relazione tra le pratiche di
KAM e i sistemi di CRM: il
caso del gruppo L'Oréal

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Edoardo Grammatico

201441

Anno accademico 2017/2018

Sommario

Sommario.....	2
Introduzione	4
1 L'evoluzione del concetto di gestione del cliente strategico negli studi di marketing industriale	6
1.1. Gli esordi del marketing relazionale	6
1.1.1. La crisi ed il superamento del modello di marketing transazionale.....	7
1.1.2. Il marketing relazionale: la relazione cliente-fornitore spiegata attraverso il modello dell'approccio interattivo	10
1.1.3. La complessità nella gestione delle relazioni: perché la necessità di un account manager	13
1.2. La letteratura del KAM.....	14
1.2.1. Varie interpretazioni del KAM e vari temi affrontati nella letteratura	15
1.2.2. Critiche alla letteratura del KAM	16
1.3. Revisione del modello: dal KAM al SMCR	17
1.3.1. Le aziende clienti e fornitori nelle relazioni strategiche.	18
1.3.2. Il valore strategico nella gestione delle relazioni con il cliente.....	18
1.3.3. Il cliente nella gestione delle relazioni strategiche	19
1.3.4. La gestione strategica di relazioni con il cliente chiave.....	19
2 Tecnologie di gestione della relazione con il cliente strategico: CRM e KAM.....	21
2.1. L'era dell'Information Technology.....	21
2.1.1. L'integrazione dei ruoli di interfaccia e la tecnologia.....	22
2.1.2. Definizioni di CRM: il sistema all'interno e all'esterno dell'impresa.....	23
2.2. Dati reali dai mercati.....	25
2.2.1. Rilevazione dal mercato italiano del CRM	25
2.2.2. Manuale di implementazione del CRM	27
2.3. La relazione tra tecnologia CRM e performance di KAM.....	30
2.3.1. La conoscenza del cliente business	30
2.3.2. Il triplice legame: la mediazione degli effetti	32
2.3.3. Muoversi verso la proattività	33
2.4. Le strategie di CRM incrementano la Customer Loyalty	34
2.4.1. Il contesto di indagine	34
2.4.2. I risultati	35
3 Lo sviluppo del CRM "in-house": il caso Loccioni.	37
3.1. Un richiamo al lavoro dell'IMP group	37
3.2. Presentazione del gruppo Loccioni	38
3.2.1. Il tripode societario.....	40
3.2.2. La struttura matriciale	41
3.3. La filosofia dietro al processo di vendita: la cura delle esigenze del cliente	42

3.3.1. La soluzione “su misura”	43
3.3.2. Il KAM subentra in Loccioni.	43
3.3.3. Il marketing industriale come simbolo del vantaggio competitivo.	44
3.4. Una forma di CRM ideata in casa.	45
3.4.1. Le fasi di implementazione del software.....	46
3.4.2. La fase di configurazione per gli utenti del CRM	48
3.4.3. La risposta del personale di Loccioni	49
3.5. L’esperienza reale di tre Key Account Manager: i risvolti del CRM nella gestione di relazioni strategiche	50
3.5.1. Il caso Magneti Marelli	51
3.5.2. Il caso Whirlpool Europa.....	52
3.5.3. Il caso Trenitalia	54
3.6. Risultati finali della ricerca	55
Conclusione.....	57
Bibliografia.....	59

Introduzione

L'interesse personale nei confronti della gestione delle relazioni interpersonali è nato in me sin da bambino. Infatti, l'argomento principale delle lunghe discussioni che intrattenevo con mio padre era quasi sempre la strada professionale che avrei seguito nel mio futuro. Ora che mi sto per laureare, quei momenti sembrano molto lontani, ma uno dei più grandi insegnamenti, che mai potrò dimenticare, è che le relazioni sono un elemento insostituibile nello sviluppo personale e lavorativo di una persona.

Così, nel momento in cui mi è capitato di ritrovare questi stessi valori nelle teorie manageriali del marketing relazionale, ho deciso che la mia tesi di laurea triennale avrebbe trattato l'argomento nel quale ho riscontrato molti degli ideali in cui credo.

Nello specifico, si parla delle relazioni che si instaurano tra gli attori aziendali che interpretano i due ruoli principali del rapporto commerciale, ovvero le figure del fornitore e del cliente. Questo argomento è stato ulteriormente contestualizzato: le dinamiche commerciali di cui si tratterà si riferiscono solamente al mercato del BtoB (*business-to-business*). Infatti, si spiegherà, portando come fonti teoriche gli studi manageriali condotti in particolare dalla Scuola Nordeuropea, che esistono delle profonde divergenze tra le pratiche di vendita nei mercati BtoB e quelle che avvengono invece nei mercati BtoC (*business-to-consumer*).

Nella prima parte la tesi, si approfondirà la nascita della prospettiva di marketing relazionale. Si proseguirà con l'esposizione delle teorie di marketing relazionale figlie della Scuola Svedese di marketing industriale, facendo particolare riferimento ai modelli di approccio interattivo elaborato dagli studiosi del IMP group. Per concludere, il primo capitolo analizzerà la teoria della gestione delle relazioni nei mercati industriali focalizzandosi in particolare su le pratiche di *Key Account Management*. Infatti, il presupposto è che le aziende operanti nel mercato industriale hanno la necessità più di tutte le altre di conoscere e comprendere quali sono le esigenze di clienti chiave per il loro business, che rappresentano solitamente la quota maggiore del loro fatturato.

Si citerà il lavoro di revisione dei modelli teorici, operato da Robert Spencer all'interno della sua tesi di dottorato presso l'università Uppsala in Svezia. Questo studio indaga intimamente il significato che assumono per un'azienda i concetti di cliente strategico e gestione delle relazioni strategiche.

Il secondo argomento di cui si parlerà nel secondo capitolo è il software del CRM (*Customer Relationship Management*). I contenuti teorici di questa analisi si fondano principalmente sul lavoro di Francis Arthur Buttle, che nel 2008, mentre era professore alla Macquarie University, raccolse le sue teorie più autorevoli nel libro "*Customer relationship management: Tecniche e tecnologie*".

Per comprendere lo sviluppo che questa tecnologia è riuscita ad avere all'interno degli ambienti aziendali, verranno riportati specifici dati empirici raccolti da delle ricerche di mercato condotte da società di consulenza per CRM. Quali processi aziendali dialogano con il CRM, quale posizione manageriale è responsabile per i risultati del CRM o quali sono i risultati sperimentati nella gestione delle relazioni con i clienti sono solo alcune delle domande a cui questi report daranno una risposta.

L'introduzione teorica fatta sui concetti di CRM darà all'indagine di questo studio lo slancio per capire se esistono delle connessioni positive tra l'implementazione della tecnologia di CRM e la performance dei manager responsabili per la gestione dei clienti strategici.

Infine, il caso del gruppo Loccioni, che si affronterà nel terzo capitolo, è stato ripreso dal libro scritto da Baraldi e Perna dal titolo "*CRM System in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*". La multinazionale, con sede principale nelle marche, fornisce un esempio pratico attraverso cui, da un lato, conoscere le fasi sequenziali di implementazione "*in-house*" del sistema CRM all'interno di un'industria affermata come quella di Loccioni, e dall'altro, verificare la corrispondenza tra le aspettative dei KAMs prima dell'avvento del CRM e le loro opinioni dopo aver lavorato con la nuova tecnologia. Per raggiungere il secondo obiettivo appena descritto, verranno riportate le testimonianze dei tre KAMs responsabili per la gestione di tre relazioni con clienti strategici del calibro di Magneti Marelli, Whirlpool Europa e Trenitalia.

1 L'evoluzione del concetto di gestione del cliente strategico negli studi di marketing industriale

1.1. Gli esordi del marketing relazionale

L'attenzione che questa tesi rivolge al recente sviluppo verificatosi nella disciplina del marketing business-to-business¹ (anche detto marketing industriale) è giustificata dal fatto che questa evoluzione è stata così netta negli ultimi cinquanta anni da convincere molti studiosi della sua piena autonomia teorica dal consumer marketing² (BtoC). Infatti, anche se i primi studi che evidenziano l'unicità del marketing industriale furono condotti a partire dagli anni 30' negli Stati Uniti, è tuttavia dagli anni 80' che si comincia a porre le basi per la maturazione di una disciplina differente da quella del consumer marketing e della disciplina generale di marketing.

¹ Il marketing business-to-business è una disciplina di studi manageriali che consolida le proprie caratteristiche di originalità nel corso del ventesimo secolo e pone al centro della sua analisi temi quali la relazione, lo scambio di risorse, il network e la fiducia.

² Il marketing anche detto commercializzazione o mercatistica o mercatologia, è un ramo dell'economia che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione tra i consumatori finali e l'impresa.

Mentre il paradigma dominante del consumer marketing si affermava, il marketing industriale non è stato ideato come una disciplina basata su dei concetti autonomi; le sue caratteristiche e le sue implicazioni manageriali sono state frutto di elementari processi di derivazione e differenziazione dalla disciplina dominante del marketing rivolto al cliente finale. Questa tendenza imitativa era dunque la causa maggiore per cui i modelli del marketing tra aziende, così elaborati, non rappresentavano delle risposte adeguate alle esigenze che i marketing manager riscontravano poi nelle realtà aziendali. È stato così necessario ridefinire il modo di pensare al marketing industriale nel momento in cui si sono verificati profondi cambiamenti, che hanno coinvolto l'ambiente-mercato e molte delle organizzazioni attrici nel settore B2B. Questa nuova concezione, figlia dei cambiamenti nel settore, si è poi rivelata portatrice di una nuova prospettiva, complementare e al tempo stesso alternativa al sistema dominante, la quale è diventata a sua volta un ulteriore riferimento per lo sviluppo e la definizione del consumer marketing.

1.1.1. La crisi ed il superamento del modello di marketing transazionale

La disciplina del marketing industriale muove i suoi primi passi agli inizi degli anni 30' e 40' negli Stati Uniti come risposta alla crisi economica-finanziaria del 1929, definita successivamente come "La Grande Depressione". L'eccessiva capacità produttiva determinò un ampio sbilanciamento tra domanda e offerta, con un più marcato peso del secondo braccio della bilancia; questa sproporzione venne registrata in particolare in una eccedenza di rimanenze di beni industriali e strumentali in magazzino. L'autorità amministrativa indipendente della CONSOB³ si esprime in merito con queste parole: "La Grande Depressione, ebbe effetti recessivi devastanti ad ampio spettro geografico (America del Nord, America del Sud e Europa) sotto diversi profili: anche i prezzi dei prodotti industriali subirono una drastica pressione al ribasso dovuta alla contrazione della domanda, determinando gravi difficoltà per le imprese nel far fronte ai loro debiti e alimentando la contrazione del commercio internazionale e di conseguenza dei redditi dei lavoratori, del reddito fiscale, dei prezzi e dei profitti". L'imperativo per le imprese in quel momento era vendere prodotti, in particolare esse volevano accrescere i volumi di commercializzazione e trovare processi tecnologici innovativi e ottimizzanti per la produzione dei loro beni industriali. Le prime pratiche manageriali che riuscirono a raggiungere volumi di vendita più consistenti furono implementate dai quei marketing manager che per primi presero in considerazione le variabili distributive e promozionali delle loro offerta industriale.

Nella prima metà del ventesimo secolo la disciplina del marketing industriale era agli albori, i contenuti teorici erano frammentati e ancora distanti dai quei concetti di gestione della relazione con il cliente che troveremo più avanti nel tempo. L'orientamento gestionale dominante era quello focalizzato al prodotto, tipico di quelle imprese che partono dal presupposto che la preferenza del mercato sia unicamente per prodotti con prestazioni più performanti e qualità maggiore. Tali imprese perciò concentrano tutti i propri sforzi sulla

³ La CONSOB: Commissione Nazionale per la società e la borsa

attività di ricerca e sviluppo (R&S) per poter offrire, tramite nuove tecnologie, prodotti sempre più all'avanguardia.

Tra gli anni 50' e 60' però, il comportamento di acquisto delle organizzazioni industriali divenne uno dei temi di maggior attenzione da parte degli studiosi di marketing industriale. Grazie a questo focus vennero gettate le prime basi per il successivo sviluppo dei paradigmi di orientamento alla relazione con il cliente, centrale nella disciplina del marketing BtoB. Per di più, personalità autorevoli nel campo degli studi di marketing iniziavano a sottolineare la centralità del cliente nella strategia delle organizzazioni. Già nel 1950 Sir William Arthur Lewis⁴ affermava che “è uno dei principi basilari di un buon marketing che coloro che si occupano delle politiche distributive di una azienda conoscano il più possibile gli acquirenti, chi sono, cosa vogliono, qual è il modo migliore per entrare in contatto e comunicare con loro, quali motivi li spingono all'acquisto, quale livello di prezzo sono disposti a pagare, e così via” mentre il presidente Robert J. Keith⁵ dell'*American Marketing Association* di allora sosteneva che “l'impresa non può restare ancora il centro dell'universo nel mondo degli affari” in quanto “il consumatore e la sua soddisfazione sono il vero”.

Ulteriori studi, condotti per poter fornire maggiori indicazioni utili specificamente alle funzioni commerciali, ebbero per la prima volta come focus centrale, sempre nei primi anni della seconda metà del ventesimo secolo, l'analisi dell'acquirente industriale: dalle specificità del suo comportamento d'acquisto ai processi decisionali che portano alla conclusione di una transazione. Anche se questa fase rappresenta il primo vero momento di distacco tra business marketing e consumer marketing e contemporaneamente si prospettavano tentativi di produzione di studi organici e complessi che affrontavano in modo integrato e sistematico il tema del comportamento di acquisto del cliente business, tuttavia l'insieme di questi sforzi era ancora insufficiente e limitato proprio perché conservava un impianto volto unicamente ad evidenziare le differenze rispetto al consumer marketing e la materia non si era ancora affermata come una disciplina dotata di autonomia.

Fino alla fine degli anni 70 il marketing industriale rimane un movimento caratterizzato da uno sviluppo piuttosto lento o comunque inferiore rispetto a quanto velocemente avanzava la disciplina nel settore del consumer marketing. Le principali motivazioni per cui le strategie di business marketing tardavano a evolvere verso una teoria di pensiero cliente-centrico e una mentalità manageriale rivolta alla gestione della relazione che si instaura con la clientela sono riscontrabili in più di un fattore contingente: in primis, la globalizzazione non aveva ancora reso così intensa la concorrenza internazionale come oggi e inoltre, l'ambiente professionale aziendale era caratterizzato da una maggiore quantità di dottori ingegneri e diplomati tecnici, i quali erano per di più concentrati sulle problematiche legate alla produzione del bene, mettendo in una

⁴ Sir William Arthur Lewis (23 gennaio 1915 - 15 giugno 1991) è stato un economista di Saint Lucian ben noto per i suoi contributi nel campo dello sviluppo economico. Nel 1979 ha vinto il Nobel Memorial in Scienze economiche.

⁵ Robert J. Keith, presidente del consiglio di amministrazione e amministratore delegato della Pillsbury Company. Ha iniziato la sua carriera nel marketing come merchandiser di vendita con Pillsbury nel 1935. Nel 1950 è stato eletto alla carica di vicepresidente, nel 1953 è diventato direttore, nel 1956 è diventato vicepresidente esecutivo e nel 1965 è diventato presidente della compagnia.

posizione marginale concetti oggi molto centrali negli studi di marketing come il *customer behaviour* o la *customer satisfaction*.

Il periodo di fioritura della disciplina corrisponde ad una fase storica di profondo mutamento per l'ambiente: "nell'ambiente generale e sociale, sempre più dinamico e turbolento per la rapidità dell'innovazione tecnologica, la globalizzazione dei mercati, la maggiore pressione competitiva; nei sistemi produttivi, sempre più basati su fattori produttivi immateriali; nei modelli di consumo, ove la domanda più sofisticata e frammentata esprime il bisogno di prodotti e servizi capaci di soddisfare aspettative sempre più specifiche e complesse; nelle strategie basate sulle risorse umane, sulla capacità di apprendimento, la variabile tempo, le tecnologie flessibili, la qualità; nei modelli organizzativi delle imprese, passati da strutture gerarchiche e burocratiche a strutture sempre più flessibili" (Webster, 1992).

Le nuove caratteristiche ambientali hanno spinto gli autori di marketing industriale a studiare diversi casi aziendali al fine di elaborare nuovi modelli di riferimento per la disciplina. Dettagliatamente, negli anni '80 la produzione letteraria di business marketing ha osservato una tendenza a seguire due impostazioni: la prima, di matrice anglosassone, rappresentava un tentativo di commistione tra la nuova concezione relazione-centrica del marketing industriale con quella del paradigma consolidato di marketing (Jackson, 1990; Webster, 1994); mentre la seconda, principalmente supportata da studiosi nord-europei e rapportata all'Industrial Marketing and Purchasing Group⁶, dimostrava una maggiore consapevolezza delle realtà aziendali, discostandosi dai concetti del modello dominante di marketing degli anni '70 (Hakansson, Shehota, 1995; Ford, 2002). Analizzando con sistematiche osservazioni empiriche le caratteristiche di un campione di aziende industriali, questa seconda corrente di pensiero arrivò infine ad elaborare una prospettiva relazionale con la quale osservò da un innovativo punto di vista il processo di scambio commerciale tra fornitori e clienti industriali, muovendo contemporaneamente decise critiche verso coloro i quali reputavano una prospettiva transazionale adatta a spiegare i rapporti di commercio tra imprese. In dettaglio, secondo la visione nord-europea, il risultato di uno scambio di mercato non dipende da una singola transazione isolata di natura unidirezionale, ma al contrario è condizionato dall'interazione tra gli attori e il carattere bidirezionale degli scambi commerciali. In altre parole, la prospettiva relazionale dipinge il mercato business-to-business come una rete di relazioni interattive le quali in base alla loro dimensione temporale possono essere origine sia di obblighi che di opportunità, ed essa è antitetica rispetto all'idea di un ambiente commerciale come luogo ove si verificano transazioni meccaniche tra venditore e acquirente.

Negli anni '80 e '90 numerosi studiosi di general marketing si sono espressi affermando che fosse necessaria una riconcettualizzazione per spiegare effettivamente le variabili che determinano gli scambi

⁶ Il gruppo Industrial Marketing and Purchasing o International Marketing and Purchasing Group (abbreviato IMP Group) è un'iniziativa di ricerca europea nel campo del marketing industriale fondata nel 1976 da ricercatori di diversi paesi e università in Europa. Si è evoluto in un "gruppo internazionale informale di studiosi interessati a sviluppare concetti e conoscenze nel campo del marketing business-to-business e degli acquisti". Il gruppo è anche chiamato la Scuola di Marketing Nordica.

commerciali e muovendo una decisa critica all'ormai consolidato approccio del marketing come scambio transazionale, si fecero più vicini alla prospettiva che prendeva a modello lo scambio come relazionale (Bagozzi, 1994; Kotler, Scott; 1993)

1.1.2. Il marketing relazionale: la relazione cliente-fornitore spiegata attraverso il modello dell'approccio interattivo

Nel precedente paragrafo si è approfondita l'evoluzione che i modelli e conseguentemente la letteratura di marketing business-to-business hanno compiuto a partire dagli ultimi anni della prima metà del ventesimo secolo. Sulla linea temporale che parte dagli inizi degli anni '30 si conclude all'alba del ventunesimo secolo, questo radicale cambiamento si colloca attorno alla fine degli anni '70. Proprio in questi anni il contesto competitivo in cui le organizzazioni erano chiamate ad operare subì delle profonde modifiche strutturali. Queste si concretizzano sotto forma di nuove sfide per manager e studiosi del settore. Esse provenivano in parte dall'ambiente esterno, e quindi relativamente influenzabili sia dal potere decisionale dell'impresa stessa, sia dalle dimensioni strutturali proprie dell'impresa, le quali a loro volta derivano dalle scelte strategiche attuate dalla direzione amministrativa.

Tra i processi che si svilupparono al di fuori dell'ambiente impresa, la globalizzazione fu sicuramente il più significativo dal momento che essa determinò un'originale interconnessione tra mercati, tecnologie e organizzazioni internazionali di tutto il globo. Questo aggravamento della complessità ambientale determinò una competizione più intensa per l'intera economia mondiale e solamente le aziende capaci di rispondere con rapidità ed incisività a questi cambiamenti ambientali furono in grado di crescere ed evitare crisi organizzative. Allo stesso tempo le scelte implementate dal top management riguardanti le dimensioni strutturali delle imprese erano fonte di molteplici sfide (le variabili spaziavano dalla grandezza, alla tecnologia utilizzata nel processo produttivo, ed ancora dagli obiettivi e le strategie competitive sino alla stessa cultura aziendale).

In un contesto diventato tanto instabile il modello tradizionale di marketing di matrice neoclassica aveva presentato degli incolmabili limiti alla comprensione di queste dinamiche. In particolare, l'approccio di marketing assumeva che le interazioni tra gli attori operanti scambi di beni commerciali avvenissero in un'ottica transazionale e unidirezionale. La discussione sviluppata tra gli studiosi sulle opportunità di innovare la loro prospettiva rispetto allo svolgimento di queste compravendite si è tradotta in una concezione del marketing come un processo relazionale, dimensionato nel tempo e biunivoco. Le diverse variabili che caratterizzavano il sistema economico erano diventate il focus centrale e obiettivo primario delle indagini interorganizzative nell'ottica del nuovo modello di marketing.

L'IMP group rappresenta un punto di riferimento per quanto riguarda l'indagine delle dinamiche di marketing relazionale. Questo insieme di ricercatori e studiosi, i quali lavoravano principalmente presso l'Università di Uppsala in Svezia, intendevano verificare se la natura degli scambi commerciali nel settore business-to-business avesse qualità affini con quelle del mercato dei beni di massa oppure caratteristiche

proprie. Profonde rielaborazioni delle procedure di scambio dei beni industriali vennero portate alla luce dal lavoro di investigazione del progetto IMP, il quale era basato su ampi rilevamenti di dati empirici provenienti da organizzazioni nord-europee di grandi dimensioni. Questi studi portarono ad una fondamentale revisione del ruolo della funzione marketing all'interno del sistema impresa: il compito dei marketing manager non era più quello di concludere la singola transazione ma ad essi si richiedeva di fare fronte alle molteplici variabili che scaturivano dalle relazioni continuative con i clienti. Tra i diversi modelli di studio di queste variabili apportati in letteratura dalla Scuola Svedese, questa tesi si concentrerà sull'*interactional approach* (approccio interattivo).

L'approccio interattivo è visibilmente spiegabile attraverso il modello (Figura 1) elaborato dall'IMP Group nel 1982, nel quale il contributo di maggior rilievo fu apportato da Hakansson. In esso si delineano le principali variabili che condizionano una relazione diadica cliente-fornitore.

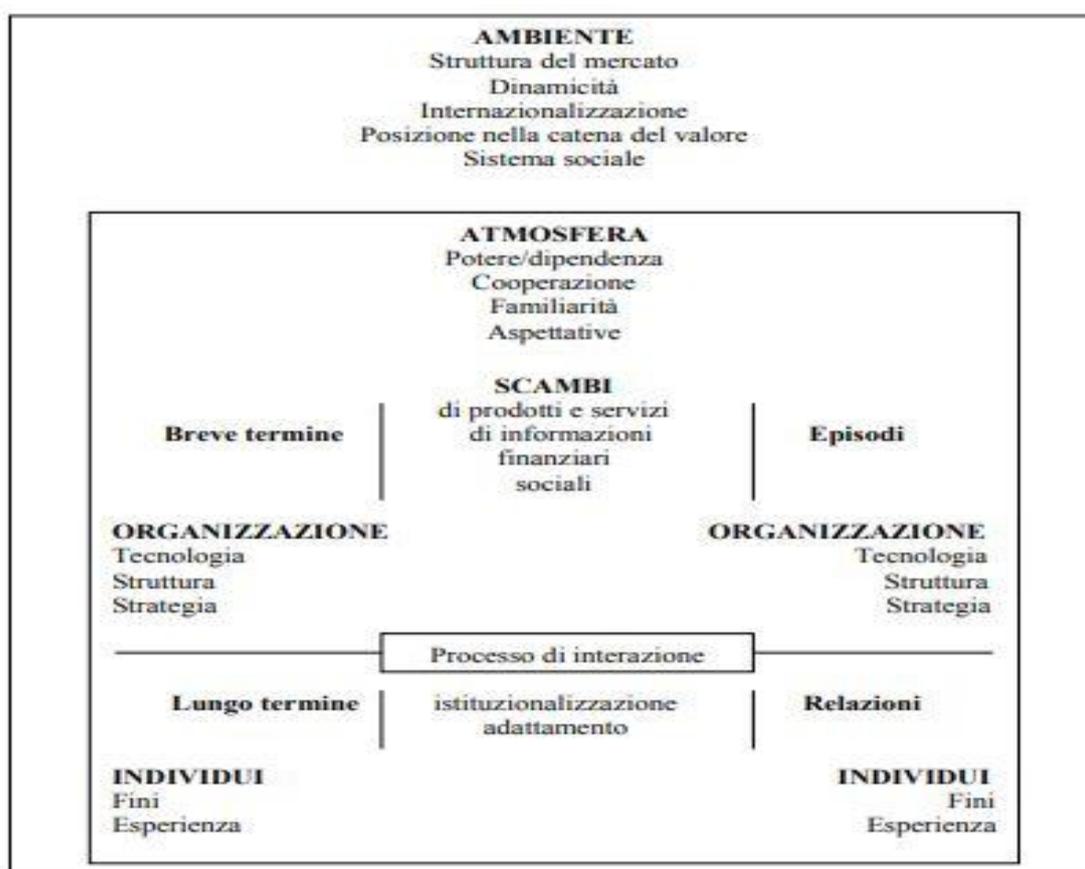


Fig.1 "Le variabili del modello base dell'approccio interattivo", fonte: Bottinelli L., (2004), *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, Università degli studi di Pavia, Pavia.

Questo modello aveva come obiettivo quello di dare alle imprese delle direttive operative reali allo scopo di migliorare la gestione dei rapporti sociali posti in essere nel momento in cui avvenivano scambi di tipo commerciale (Hakansson, 1982). In particolare, questo esaminava quattro diversi gruppi di elementi: l'ambiente in cui si sviluppava il processo relazionale, l'atmosfera derivante da questo rapporto, le dimensioni organizzative ed infine il processo di interazione vero e proprio. Innanzitutto, l'interazione dipendeva

dall'*ambiente* esterno alle organizzazioni partecipanti e, precisamente, dalla struttura del mercato, dal suo grado di dinamismo, dall'apertura internazionale, dal sistema sociale e dalla posizione dei loro prodotti all'interno della mappa del valore. Al tempo stesso, il *processo di interazione* viene considerato su due differenti ma collegati orizzonti temporali: gli episodi e gli elementi di lungo termine. Le interazioni, che avvengono sia nel breve che nel lungo periodo, potevano determinare diversi livelli di mutuo adattamento e interdipendenza tra le parti del processo ed una maggiore o minore istituzionalizzazione a seconda della natura e dell'intensità dei processi di scambio (di prodotti e servizi, di informazioni, finanziari e sociali, ossia dimostrazioni di impegno, fiducia e amicizia).

Per di più, gli scambi tra soggetti economici dipendevano dalle *dimensioni organizzative* delle imprese stesse: dalle proprietà dei loro processi tecnologici, dalla grandezza, dalle strategie e obiettivi, dalla struttura organizzativa, dall'esperienza nel settore e dalla competenza dei dipendenti (Ferrero, 1992). Da ultimo il modello analizza *l'atmosfera* che deriva dalle precedenti tre variabili esaminate e che al tempo stesso condiziona il processo di interazione. Essa viene definita come la sovrastruttura emozionale della relazione (Sandstrom, 1990). A questo proposito è interessante soffermarsi sulle cinque variabili che caratterizzavano l'atmosfera tra gli attori e ne condizionavano le azioni manageriali:

1. L'intensità del legame tra gli attori
2. Il livello di mutuo adattamento e gli investimenti specifici delle parti
3. Il livello di fiducia e il rischio di comportamenti opportunistici
4. Cooperazione e conflitto
5. Il rapporto di potere-dipendenza tra gli attori

Intensità del legame: la forza di un legame è data dalla combinazione di tempo, intensità emotiva, mutua confidenza, mutuo adattamento, investimenti e servizi reciproci che caratterizzano il legame (Granovetter, 1985). Il legame è definito forte quanto maggiore è la presenza degli elementi citati. L'analisi dell'intensità di un legame da parte dell'organizzazione deve porre l'attenzione sia sui legami considerati forti, sia su quelli che risultano più deboli perché talvolta anche da legami deboli posso scaturire delle opportunità strategiche di business (ad esempio, un'impresa con la quale si ha un coinvolgimento meno sviluppato, può fungere da elemento di collegamento con un grande potenziale cliente).

Il livello di mutuo adattamento e gli investimenti specifici delle parti: un'impresa deve fare una valutazione attenta del grado di interdipendenza con un attore commerciale perché a volte questa può generare dei vincoli all'azione aziendale. Inoltre, gli investimenti specifici attuati nelle relazioni tra aziende (ad esempio, l'investimento tra cliente e fornitore nel medesimo sistema informativo che migliora lo scambio di informazioni) possono limitare la libertà di azione e portare a cambiamenti nel bilanciamento dei poteri contrattuali.

Il livello di fiducia e il rischio di comportamenti opportunistici: la fiducia è frutto dello scambio sociale, dei rapporti tra le persone e si forma sulla base dei comportamenti passati; essa è frutto della storia e

si costruisce lentamente nel tempo sulla base delle esperienze (Castaldo, 2007). La fiducia trasmette una maggiore certezza nell'azione della controparte che a sua volta confida in determinate reazioni da parte dell'altro attore. Un alto livello di fiducia si alimenta da interazioni, da legami forti tra le parti, dalla presenza di investimenti reciproci in questi legami e dal grado di coinvolgimento. Al tempo stesso, i conflitti sugli sviluppi strategici, l'incertezza decisionale ma soprattutto i comportamenti opportunistici sono elementi che minano il processo di creazione della fiducia.

Cooperazione e conflitto: le relazioni inevitabilmente celano anche dei potenziali conflittuali e non poche problematiche. Così, considerando la natura mutevole dei rapporti tra imprese business e le numerose dimensioni su cui questi attori si confrontano, è possibile che si verifichi il caso in cui due organizzazioni collaborino e condividano risorse complementari in un mercato in via di sviluppo (joint venture) e allo stesso tempo siano tra loro in competizione per soddisfare con i loro prodotti la domanda di beni di un grande cliente nel loro paese di origine.

Il rapporto di potere-dipendenza tra gli attori: gli esiti di una relazione tra attori appartenenti a contesti business-to-business sono determinati dal grado di potere commerciale che l'attore A possiede sull'attore B. Inoltre, il potere contrattuale di uno dei due attori deriva a sua volta dal grado di dipendenza che quest'ultimo possiede nei confronti del secondo: tanto maggiore sarà la necessità da parte di A di utilizzare le risorse di B e tanto più scarsa sarà la presenza di risorse sostitutive o alternative, tanto minor potere contrattuale A potrà esercitare nella relazione nel confrontarsi con l'attore B (Cook, 1984).

1.1.3 La complessità nella gestione delle relazioni: perché la necessità di un account manager

La scelta del proprio fornitore per un cliente industriale è una variabile critica ed è guidata da molteplici aspetti economici. In particolare, i costi e i benefici generati dalle interazioni di scambio che avvengono tra cliente e fornitore sono conseguenza diretta della natura di processi relazionali condivisi (come comunicazione interpersonale, il coordinamento delle attività e l'adattamento delle attività). Risulta perciò evidente come il dovere principale del marketing industriale sia quello di comprendere, generare e trasferire valore economico al proprio cliente attraverso la gestione dei diversi temi (economici, sociali e tecnologici) della relazione di fornitura. Questi molteplici elementi vengono continuamente confrontati e ricombinati essendo i temi di discussione nelle innumerevoli interazioni che avvengono tra cliente e fornitore. Così, i marketing manager devono sì considerare la combinazione di questi contenuti, ma anche tenere presente che le dimensioni strutturali della stessa azienda cliente sono determinate per il valore percepito nella relazione. In altre parole, "Il compito del marketing in questo contesto relazionale non si esaurisce configurando le condizioni della relazione, cioè nella definizione una tantum delle caratteristiche del prodotto/servizio offerto, della distribuzione, della promozione e del prezzo; diventa piuttosto quello di gestire con continuità quattro tipi di attività: comunicazione, coordinamento delle attività, adattamento delle risorse e controllo degli aspetti economici" (Fiocca et al, 2009).

La complessità dell'insieme delle operazioni che nascono dalla gestione anche di una singola relazione nel settore industriale è molto elevata, così non è ipotizzabile che una sola funzione aziendale possa bastare a costruirla e mantenerla. Infatti, ogni relazione tende ad essere un compito condiviso di varie funzioni aziendali: dalla Ricerca & Sviluppo alla produzione, dalla funzione commerciale a quella di Information Technology, dal commerciale alla gestione contabile. “Pertanto, ciò che può essere affidato a un'unità organizzativa distinta è di farsi portatrice di una logica di fondo e di assumersi la responsabilità di assicurare la supervisione e la gestione del cliente (*account management*)” (Fiocca et al, 2009).

1.2. La letteratura del KAM

Prima di iniziare a compiere un'analisi tematica dei concetti elaborati dalle varie correnti di pensiero attorno all'argomento del *Key Account Management*, è opportuno fare chiarezza riguardo all'obiettivo che questa tesi intende raggiungere all'interno di questa sezione. La descrizione delle differenti prospettive date dalla letteratura riguardo i temi di gestione del cliente chiave e le relative critiche mosse a queste concezioni offrono l'opportunità per meglio comprendere l'evoluzione che il concetto di cliente strategico ha compiuto a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo.

Inizialmente, tra il '60 e '80 si palesa per la prima volta l'esigenza per le organizzazioni di gestire gli account chiave del loro business. Così, in questa fase si diffondono le prime idee riguardo il KAM ed essa si caratterizza per essere un periodo nel quale vennero fornite le principali direttive su cosa questi manager dovessero fare, ovvero una “*you-should-guide*”. La seconda fase, che va dal '80 al '90, è ricca di numerosi contributi letterari di carattere manageriale, i quali sono per la maggior parte dei casi basati sulla raccolta di dati quantitativi e qualitativi da attori industriali che stavano sperimentando il fenomeno del KAM. Le opere di questi anni fornivano risposte su come l'organigramma, i processi riguardanti la segmentazione dei clienti chiave (Tutton, 1987) e la scelta dei manager per i clienti chiave (Coletti, 1987) dovessero essere strutturati nel momento in cui l'impresa decideva di focalizzarsi su clienti strategici.

Entrando ora nel merito della questione, si può affermare che la letteratura attorno al tema del KAM è stata oggetto di poca attenzione, anche da parte dello stesso IMP group. Le cause di ciò sono da identificarsi prima di tutto nella confusione tra i termini utilizzati nel descrivere il processo (*National Accounts, Key accounts, Global accounts, Strategic accounts, important accounts* e così via), la quale rende difficile definire dietro a quali titoli letterari si nascondono i concetti di KAM. Inoltre, si può notare come il tema del KAM sia inserito in molta della letteratura di marketing relazionale di provenienza Nord-Europea (IMP group), senza mai però diventare l'argomento centrale di questi testi.

Tuttavia, possiamo contare su un insieme di lavori dedicati alla materia, di cui ora si delineeranno le caratteristiche principali. Innanzi tutto, la discussione riguardo l'importanza del KAM è stata limitata dal fatto che molta della letteratura ha adottato una prospettiva orientata alle vendite, le quali rappresentano solamente una piccola parte del mondo del marketing. In secondo luogo, la discussione affrontata all'interno di molta

della letteratura di KAM possiede un marcato orientamento manageriale, il quale infonde a questi testi una forma più simile a quella di una guida scritta da manager esperti ma indirizzata ai principianti, piuttosto che inserire queste teorie manageriali all'interno di una più necessaria discussione teorica. Questa critica è valida specialmente per il ramo della letteratura di origine Nord-Americana.

La scarsità numerica e la recente nascita sono due ulteriori caratteristiche della pubblicazione nell'ambito KAM e infine, si può notare una netta separazione tra correnti di pensiero in base all'origine e al periodo storico in cui l'opera è nata. In particolare, la Scuola Nord-Americana si caratterizza per una visione maggiormente manageriale, mentre quella Europea, pur non dimenticando le implicazioni per i manager, tentano di proporre delle basi teoriche per la materia letteraria di KAM. Per concludere, l'impressione che si delinea guardando all'evoluzione di questa area di studi è quella di una mancanza di fondamenta teoriche e di concetti solidi su cui poggiare le basi per il suo progresso.

1.2.1. Varie interpretazioni del KAM e vari temi affrontati nella letteratura

Nel suo studio "*The evolution of National Account Management: A Literature Perspective*" (1997), Weilbaker esamina le varie interpretazioni del tema di KAM emerse in letteratura a partire dagli anni sessanta fino ad arrivare ai tempi più recenti. Le opere letterarie attorno a questo argomento sembrano avere quattro diverse origini. La prima corrente formatasi ha un carattere decisamente pragmatico dal momento che deriva da attività di formazione manageriale (seminari e workshops) organizzate dal "SAMA"⁷. Inoltre, la prospettiva adottata dagli studiosi in questo caso si limita all'ottimizzazione delle vendite poiché gli obiettivi strategici stabiliti ai livelli *corporate* prevedevano che le funzioni commerciali raggiungessero ampi volumi di vendite e in particolare questi standard erano fissati per quei team che si occupavano della gestione dei clienti chiave.

Alternativamente, un secondo filone letterario di KAM proviene dalla Scuola Nord-Americana e dai giornalisti ad essa collegati. In questo sviluppo, fu sostanziale il contributo dei due autori Shapiro e Moriarty (1980,1982,1984) i quali si focalizzarono per primi su di un concreto approccio teorico alla materia, diventando inseguito di ispirazione per il lavoro di molti autori europei.

Ancora, un terzo filone si distanzia dal lavoro di esperti di consulenza manageriale provenienti ancora una volta dall'America del Nord (Langdon, 1995; Hanan, 1989; Burnett, 1992). Anche questo ramo letterario si caratterizza per la povertà della concettualizzazione della materia e per aver adottato una prospettiva di "guida" alle mansioni manageriali. Infine, il quarto e ultimo ramo di letteratura che abbraccia il tema del KAM nasce dal contributo dell'IMP group e ricercatori associati e riguarda lo studio su base empirica della natura del settore industriale e delle implicazioni nel marketing business-to-business (Håkansson 1982; Johanson 1985, 1987; Håkansson 1992; Ford 1997). Questi contributi alle opere di gestione dei clienti chiave

⁷ Il SAMA, in precedenza NAMA fino a un cambio di nome nel 1998, è un'associazione nordamericana professionale orientata alla direzione che si concentra sul tema della gestione degli account strategici, che organizza seminari, svolge sondaggi tra e per i suoi membri e pubblica i risultati di questi sondaggi, insieme con le opinioni dei professionisti e degli esperti.)

rappresentano un tentativo di descrivere le dinamiche, i processi e le strutture del mercato tra imprese senza però riferirsi direttamente al tema del KAM.

1.2.2. Critiche alla letteratura del KAM

Il passaggio precedente è servito a comprendere quali sono state le varie interpretazioni di KAM fornite da differenti correnti letterarie a partire dai primi anni della seconda metà del ventesimo secolo. Infatti, avendo parlato degli iniziali sviluppi che la letteratura ha proposto in riguardo alla materia, è opportuno ora discutere dei relativi limiti che questa al contempo ha evidenziato.

Prima di tutto, si parla dell'implicazione che una visione ristretta e di breve periodo ha sulla considerazione del valore di un cliente chiave. Infatti, molti degli autori hanno inserito questo valore del cliente in una dimensione che non supera il limite di un anno, ponendo inevitabilmente in secondo piano le discussioni attorno al valore potenziale del cliente per l'impresa. Inoltre, può risultare inappropriato il fatto che, mentre molti autori di marketing relazionale stavano concordando sul valore "soggettivo" che ogni cliente possiede, gli studi condotti sul KAM volessero declinare ad ogni costo questo valore in un'ottica assolutista ed unica per tutti.

Un'ulteriore critica si può muovere, anche sulla base di quello che è stato appena riportato sopra, nei riguardi della visione statica offerta dagli autori nel momento in cui essi tentarono di spiegare il concetto di potenziale relazionale di un cliente. In pratica, risulta poco diffusa l'idea che se un'impresa per prima attua delle iniziative volte al miglioramento della situazione di un cliente (trasmettendo per esempio competenze al cliente stesso riguardo a temi come vendite e approccio al mercato attraverso dei corsi formativi o workshops) possa effettivamente migliorare il potenziale ricavo economico associato al cliente. Per di più, si nota come all'interno delle opere di letteratura sviluppate attorno al concetto di KAM gli autori pongano un marcato accento sull'importanza che ricopre una relazione con un cliente chiave, tralasciando quasi del tutto gli aspetti negativi che questa comporta. In particolare, instaurare una relazione profonda con un cliente significa fare investimenti idiosincratici per l'azienda fornitrice come anche assumersi molti oneri nei confronti dello stesso cliente chiave.

Per quanto riguardo invece le caratteristiche che definiscono come "chiave" un cliente in portafoglio, ci ritroviamo anche in questo caso alla presenza di un limite sostanziale. Infatti, gli studi di KAM, nel delineare gli attributi del cliente strategico, si fondano sull'assunzione che le dimensioni di grandezza e complessità bastino a definire la differenza tra chi è corretto etichettare come cliente chiave e chi no. Più avanti troverà spazio una riflessione sul ruolo che un'impresa di piccole dimensioni e semplici strutture organizzative può contribuire in modo sostanziale al successo dell'azienda fornitrice nel suo ambiente.

Passando ora alle critiche mosse al significato che gli autori di KAM hanno attribuito al concetto di "gestione della relazione", si può affermare che almeno due considerazioni risultano significative. La prima riguarda il fatto che nei testi di teoria nati dalle varie correnti di pensiero si fa poco riferimento alla necessità

strategica per l'impresa fornitrice di integrare esplicitamente la visione di KAM nella strategia sviluppata a livello *corporate*. Nella realtà dei fatti però, le discussioni attorno all'implementazione di KAM nella strategia aziendale vengono affrontate puramente a livello operativo, ovvero evidenziando solamente la necessità di rispettare la coerenza operativa tra divisioni o funzioni all'interno di una organizzazione. La seconda osservazione che si può porre in evidenza riguarda la mancanza da parte delle opere di letteratura di KAM di una visione strategica di gestione della relazione.

Infatti, anche se nei lavori di autori come Millman and Wilson (1997, 1999) emerge una definizione di KAM come “una questione strategica e un processo i quali dovrebbero essere iniziati e supervisionati dal top management”, l'impressione generale che si ha è che fino ad ora la teoria abbia guardato unicamente a quale approccio organizzativo è richiesto da parte del fornitore per “soddisfare le esigenze cliente”, limitandosi ad offrire considerazioni unidirezionali e circoscritte.

1.3. Revisione del modello: dal KAM al SMCR

Secondo quanto evidenziato nel paragrafo precedente riguardo all'approccio adottato finora dalle varie correnti di pensiero attorno al tema del KAM, esistono varie problematiche riguardo le interpretazioni di come una strategia di gestione del cliente chiave debba affrontare temi quali “come si determina il valore di un cliente chiave”, “chi è un cliente chiave” e “come gestire un cliente chiave”. L'autore Robert Spencer⁸, definendo la letteratura di KAM tradizionale come inadeguata e limitata, fornisce all'interno della sua tesi di dottorato del 2005 “*Strategic management of customer relationship: a network Perspective in Key Account Management*” una revisione concettuale della stessa. Lo studioso afferma che gli strumenti che hanno permesso questo riesame sono da ricercare nella recente evoluzione avvenuta nella conoscenza delle dinamiche del mercato business-to-business e le conseguenze che questa comporta per il settore di marketing industriale. Egli propone una più matura visione di KAM, definendo quest'ultima come una funzione utile ad analizzare e gestire le questioni che si generano per l'impresa fornitrice all'interno del contesto di network (ovvero l'insieme di attori, attività, risorse e relazioni sia interne che esterne).

La complessità di questa struttura di rete, la quale è gestita attraverso l'utilizzo di pratiche aziendali come il KAM, implica la necessità di un impegno diretto da parte del management di livello più alto affinché questo rifletta su come meglio si possa conciliare la pratica di gestione dei clienti chiave con la strategia generale d'impresa. Queste due strategie sono legate indissolubilmente: infatti, mentre gli agenti della funzione commerciale agiscono sul campo creando e curando le relazioni con i clienti, il top management deve fornire

⁸ Robert Spencer è un professore di marketing presso la KEDGE Business School. In precedenza, ha ricoperto la carica di direttore del dipartimento marketing e preside associato per facoltà e ricerca. Inoltre, ha lavorato presso EM Lyon (capo del gruppo di ricerca), University of Western Sydney (docente universitario), Lyon III University (professore associato) ed ESCP (professore associato). Ha conseguito un PhD all'Università Uppsala e i suoi interessi di ricerca includono marketing e acquisti industriali, nonché ricerche di mercato e sviluppi del mercato. È membro del gruppo di ricerca IMP (Industrial Marketing and Purchasing).

una linea guida chiara affinché le azioni del commerciale portino a completare gli obiettivi decisi nella strategia d'impresa.

Nelle prossime quattro sezioni verrà spiegato nello specifico come questa nuova prospettiva va ad innovare la teoria attorno alla gestione del cliente chiave, e lo farà anche per quanto riguarda la terminologia usata per riferirsi alla materia, abbandonando la dicitura di “*Key Account Management*” per passare a parlare di “*Strategic Management of Customer Relationship*” (SMRC).

1.3.1. Le aziende clienti e fornitori nelle relazioni strategiche.

Le attività commerciali e lo sviluppo nel mercato di riferimento determinano per le imprese la necessità di intrattenere relazioni con attori di diverso genere, i quali sono nella maggior parte dei casi altre imprese. Queste relazioni rappresentano sia degli obblighi di sviluppo del business sia delle opportunità di accesso a risorse presenti nel mercato ed è per questo motivo che questi rapporti assumono un'importanza strategica. Ad ogni modo, non tutti i clienti possiedono la stessa importanza e perciò, è compito della strategia d'impresa scegliere su quali di essi concentrarsi (ovvero su coloro i quali detengono un elevato valore potenziale per il business) e per quali invece è consigliabile non intrattenere relazioni. Secondo Spencer, sono proprio questi attori che rappresentano i clienti strategici per l'impresa fornitrice.

1.3.2. Il valore strategico nella gestione delle relazioni con il cliente.

La novità più significativa in termini di decisione strategica apportata dalla teoria di SMRC alla questione gestionale della relazione si può identificare con la nuova concezione di “cliente strategico”. Va premesso però che il valore di un cliente è vario, mutevole nel tempo, soggettivo e cambia in importanza a seconda di chi ne determina il merito. Detto ciò, occorre elencare le differenti dimensioni che compongono l'entità del cliente strategico:

- Il valore del cliente come individuo: la semplice capacità di intrattenere con questo degli scambi commerciali e quindi la somma dei ricavi maturati con la vendita di prodotti/servizi.
- Il valore della relazione: può essere più o meno di carattere tangibile e riguarda differenti aspetti di business come per esempio le conoscenze produttive e le innovazioni sviluppate in collaborazione con il cliente in questione al fine di consolidare e migliorare la posizione dell'impresa agli occhi del suo cliente.
- Il valore del network: influenza direttamente la strategia d'impresa rispetto al mercato e deve essere considerato nella prospettiva di instaurare nuove relazioni con altri attori (ad esempio, una tecnologia viene implementata con un attore al fine di avere maggiori possibilità di sviluppare future relazioni con nuovi clienti).

La differenziazione appena spiegata non deve essere considerata come assoluta dal momento che questi tre livelli di valore per l'impresa sono includibili uno all'interno dell'altro e soprattutto dinamici piuttosto che statici. Inoltre, mentre il primo rientra in un'ottica di breve periodo, gli altri possiedono le caratteristiche di un investimento di lungo termine. Tutte le considerazioni appena svolte ci suggeriscono quanto il valore reale di una relazione sia complesso da determinare per i manager: le cause più importanti sono determinate sia dal suo mutamento nel tempo sia dalla natura soggettiva dipendente dagli attori coinvolti.

1.3.3. Il cliente nella gestione delle relazioni strategiche

Nella seguente sezione si spiegherà come le caratteristiche dimensionali e di complessità del cliente siano insufficienti a qualificarlo come cliente strategico. Infatti, questa nuova prospettiva di SMRC prende in considerazione una situazione più complessa formata al tempo stesso sia dalle caratteristiche strutturali sia da quelle strategiche che gli attori coinvolti nella relazione possiedono. Questa analisi proposta da Spencer prende in esame la complessa struttura interna del fornitore e del cliente, determinata dalla pluralità delle unità operative coinvolte negli scambi di prodotti/servizi (la funzione commerciale, logistica, amministrativa, qualità, R&S). In particolare, si possono individuare differenti centri di approvvigionamento e di vendita all'interno delle imprese, i quali possono non tutti seguire la stessa logica di "acquisto da un unico fornitore". Tutto ciò implica delle situazioni ibride all'interno della stessa organizzazione e il risultato è un insieme di varie possibilità meglio spiegato da un'analisi del network intra-organizzativo, che può essere al contempo veramente semplice e molto complicato. Date queste osservazioni, l'autore afferma che la gestione delle relazioni con il cliente dovrebbe essere descritta come una gestione del network relazionale tra fornitore e cliente.

1.3.4. La gestione strategica di relazioni con il cliente chiave

Come ultimo argomento verrà spiegato il significato di "gestione strategica". La determinazione del valore strategico comporta l'analisi della relazione con un cliente chiave che viene gestita con "speciale" attenzione da parte dei manager. Questi attori non seguono una logica del "più è meglio", ma sono maggiormente interessati al calcolo del ritorno economico sull'investimento che la relazione sarà in grado di generare in futuro. Per comprendere la gestione strategica occorre fare riferimento ai tre diversi livelli di valore chiave del cliente: il compito di un manager è quello di gestire sia le esigenze del cliente come individuo sia la relazione relativa che si sviluppa con questo, ed inoltre, deve sfruttare al meglio il network di conoscenze con i suoi clienti al fine di migliorare la propria posizione all'interno del mercato di riferimento. La gestione strategica non si limita ad organizzare le attività operative della funzione commerciale e delle funzioni produttive, ma piuttosto parte da una logica di analisi e pianificazione degli obiettivi rispetto alla conoscenza che possiede delle caratteristiche del suo cliente. In particolare, i passaggi corretti da eseguire possiedono una

logica deduttiva: dall'analisi e programmazione dell'insieme di tutti i clienti alla fase di identificazione dei clienti chiave e del loro potenziale. Successivamente, si passa all'analisi del contesto relazionale tra fornitore e cliente per finire con lo studio della singola gestione del cliente come centro di acquisto.

2 Tecnologie di gestione della relazione con il cliente strategico: CRM e KAM

Nel primo capitolo è stata esaminata, in chiave prettamente teorica, l'evoluzione dei modelli di gestione del cliente nel settore di mercato del business-to-business. Partendo dalla definizione del concetto di interazione tra fornitore e cliente, quale relazione complessa e diadica inserita in un contesto di network più ampio formato da una pluralità di imprese, si è approdati a definire i fattori cruciali per una gestione strategica delle proprie relazioni con il cliente. È stata così ampiamente indagata la teoria dello studioso di origine inglese Robert Spencer (NOTA), secondo cui lo sviluppo di relazioni con i clienti come un processo organizzativo affidato al top management nasce da un'analisi accurata del contesto competitivo dell'impresa al fine di determinare il valore strategico della singola relazione e scegliere in base a questo la miglior strategia operativa.

2.1. L'era dell'Information Technology

Un processo così elaborato necessita però di un enorme impiego di risorse umane e di tempo: infatti la decisione strategica, anche se rappresenta il contenuto finale di tutto il processo di scelta, non può prescindere dalle precedenti fasi, prima fra tutte la ricerca delle informazioni e dei dati.

Le aziende, siano esse PMI o grandi multinazionali, sono indubbiamente consapevoli della necessità di sviluppare risorse informatiche di supporto al processo decisionale e sono spinte a mantenere il vantaggio competitivo dalle crescenti sfide globali per lo sviluppo dell'innovazione tecnologica (digitalizzazione e Industria 4.0), riservando una sempre crescente fetta di investimenti all'acquisizione di competenze nel settore dell'information technology.

Per questo motivo i programmatori informatici hanno indirizzato tutti i loro sforzi allo sviluppo di software aziendali e già agli esordi del ventunesimo secolo sono riusciti a elaborare efficaci strumenti informatici ad hoc per le imprese richiedenti. Tutto ciò ha determinato una profonda rivoluzione tecnologica per la quasi totalità delle aziende produttive, che hanno deciso di vocarsi all'*information technology*. Questo nuovo processo di raccolta delle informazioni garantisce una gestione rapida ed efficace della quotidianità aziendale e soprattutto rappresenta un fattore di miglioramento del prodotto, aggiungendo il valore realmente percepito dal cliente.

I vantaggi primari nello sviluppare un sistema informatico aziendale consistono in primis nella maggior quantità e miglior qualità delle informazioni disponibili per i manager, che si traduce in un'ottimizzazione del processo decisionale e contestualmente nell'ottimizzazione del controllo a diversi livelli organizzativi (top management, middle management e operatori diretti), oltre che ad una migliore efficienza nell'allocazione delle risorse ed infine in un più efficace coordinamento tra le varie unità organizzative.

2.1.1. L'integrazione dei ruoli di interfaccia e la tecnologia

La tendenza ad incrementare l'impiego di tecnologie informatiche e di comunicazione ha determinato anche un'evoluzione nel configurare l'interfaccia fornitore-cliente. Si è osservato infatti un trend ascendente verso l'integrazione dei diversi compiti che costituiscono i punti di contatto dei clienti (Fiocca et al, 2009). Nella fattispecie, la percezione del cliente è colpita in positivo se questi ritiene che l'organizzazione ha saputo creare una buona comunicazione tra il sistema di interfaccia (gestionale aziendale) e gli attori del front-line, laddove carenze o malfunzionamenti, seppur minimali o apparentemente irrilevanti, possono intaccare in modo irreparabile il benessere di una relazione.

Per quanto riguarda questa commistione di ruoli, essa è evidente ad esempio nel fatto le funzioni che un venditore svolge nei confronti di un cliente vanno oltre la semplice gestione dello scambio commerciale, ovvero tendono sempre più verso ruoli di servizio (*problem solving* e *intelligence*), mentre coloro che solitamente si occupano del supporto tecnico o assistenza alla logistica, tendono ad avere qualche contenuto riguardante la vendita.

Uno dei vantaggi derivanti dalla commistione tra questi ruoli aziendali è sicuramente il cross-selling, ovvero la possibilità ampliare la gamma dei prodotti forniti ad un cliente acquisito rispetto a quelli delle forniture ad inizio della relazione. Questa strategia di vendita si sostanzia sia per l'efficacia della funzione commerciale, sia pure per il supporto di un addetto all'assistenza tecnica, considerato dal cliente come possibilità di avvalersi di un ulteriore componente/servizio.

L'evoluzione del ruolo della figura commerciale e dell'assistente al cliente, da funzionalmente specifico verso una posizione che sia più "miscellanea", è supportata dalla crescente disponibilità per le imprese di applicazioni tecnologiche negli ambiti di raccolta delle informazioni e divulgazione dei contenuti (comunicazione). Perciò, molte aziende si stanno dirigendo sempre più verso un'impostazione delle funzioni commerciali che contempra l'impiego di sistemi tecnologici di supporto come ad esempio cataloghi elettronici, database riguardanti il portafoglio clienti e lo storico riguardante il singolo cliente, la possibilità di accedere in remoto a funzioni di progettazione del prodotto per verificare la fattibilità di alcune soluzioni richieste dal cliente ed infine la tracciabilità logistica dei prodotti/servizi (Fiocca et al, 2009). In particolare, le strategie più riuscite nel configurare l'interfaccia con i clienti sono quelle che individuano nella capacità di innovare, la strada per giungere ad un vantaggio competitivo rispetto ai loro rivali. Queste strategie hanno come obiettivo principale quello di curare l'interazione con il cliente e per fare ciò esse aggiornano costantemente tali applicazioni tecnologiche. Così tali tecnologie, oltre a fungere da elemento differenziante, possono efficientare i costi dell'attività di vendita, la quale viene definita da molti come una tra le maggiormente onerose.

2.1.2. Definizioni di CRM: il sistema all'interno e all'esterno dell'impresa.

Il punto di incontro tra l'evoluzione di queste applicazioni informatiche e la funzione commerciale che gestisce i clienti strategici di cui si è parlato al capitolo precedente è rappresentato dal CRM (customer relationship management), ovvero un software nato per gestire i rapporti commerciali con i clienti. (NOTA) Lo studio di questo argomento è approfondito in "Customer relationship management: concepts and tools" un saggio dell'economista Francis Arthur Buttle, uno tra i più rinomati teorici di marketing relazionale (nota). Buttle compie prima un'ampia e dettagliata trattazione del concetto di CRM, fornendoci poi un panorama esaustivo delle varie definizioni di CRM che, a partire da primi anni '90, si sono susseguite in questo campo specifico. Queste definizioni sono incluse nella tabella sottostante.

Tabella 1 Definizioni di CRM

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• CRM è un termine di origine industriale per indicare una metodologia, un software o solitamente competenze informatiche che aiuta i manager di impresa a gestire le relazioni con i clienti in modo organizzato. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- CRM è un processo per gestire tutte gli aspetti dell'interazione che un'impresa ha con i suoi clienti e include prospetti di vendita e di servizi. Le applicazioni del CRM sono un tentativo di approfondire e migliorare la relazione tra impresa e cliente attraverso un'unica immagine che racchiude tutte le interazioni con il cliente.
- CRM è un approccio integrativo per identificare, acquisire e scambiare con clienti. Rendendo capaci le organizzazioni di gestire e coordinare le interazioni con i clienti tra molteplici canali, funzioni organizzative, linee di business e divisioni geografiche, il CRM aiuta le imprese nel massimizzare il valore di ogni cliente e le performance a livello corporate.
- CRM è un Sistema informativo integrato utilizzato per pianificare, e controllare le attività di pre/post -vendita di un'impresa. Il CRM ingloba tutti gli aspetti delle interazioni con clienti presenti e potenziali e questo include i call centre, la forza vendite, il marketing, il supporto tecnico e i front-office. L'obiettivo principale del CRM è quello di sviluppare crescita e profittabilità di lungo periodo mediante una più profonda conoscenza del comportamento dei clienti. CRM punta ad offrire feedback più efficienti e migliore integrazione per meglio stimare il *return of investment* (ROI).
- CRM è strategia di business volta a massimizzare la profittabilità, i profitti e la soddisfazione del cliente organizzandosi proprio attorno ai cluster di clienti, promuovendo comportamenti che soddisfino questi ultimi ed inoltre implementando processi cliente-centrici.

Fig. 2 Definizioni di CRM, fonte: F. Buttle (2008), *Customer relationship management – Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano.

Occorre fornire un ulteriore approfondimento prima di spiegare teoricamente le diverse connotazioni di un CRM. Quando si cita l'argomento, la prima associazione di idee che ci sovviene è quella legata ai sistemi di tecnologie informatiche. Queste in genere riguardano due differenti ambienti, ovvero interni e esterni rispetto all'impresa. Si parla rispettivamente di Intranet o Extranet: entrambi questi sistemi informatici derivano direttamente dall'evoluzione del contesto ambientale in cui sempre più imprese svolgono quasi il totale delle loro attività grazie a internet e entrambi si basano sui flussi d'informazioni e dati derivanti dai clienti, al fine di promuovere e migliorare la soddisfazione del cliente stesso.

L'intranet costituisce il supporto interno agli attori dell'azienda, permettendo loro di velocizzare l'attuazione di risposte mirate alle risoluzioni dei problemi dei clienti, incrociando in tempo reale le informazioni provenienti dai clienti con quelle dei sistemi ERP⁹ (Entrepreneur Resource Planning) di

⁹ Con l'acronimo E.R.P. (Enterprise Resource Planning) si intendono identificare i sistemi integrati di gestione, cioè insiemi di applicazioni software integrate, che gestiscono tutte le informazioni rilevanti dell'azienda in un'unica base dati centralizzata e che consentono di gestire in modo coordinato una molteplicità di attività dell'azienda, od al limite tutte le attività aziendali (Barigazzi M.).

pianificazione decisionali. L'Extranet invece, pur facente parte di quelle applicazioni del CRM che consentono di personalizzare la relazione tra cliente e i diversi canali di vendita, consiste in un'interfaccia in continuo aggiornamento attraverso cui il cliente stesso, autonomamente, può visionare le molteplici offerte online. L'utilizzo di questi canali elettronici si è diffuso in misura esponenziale per gli innumerevoli vantaggi che esso rappresenta sia da un punto di vista di efficienza dei costi che di efficacia nei profitti.

2.2. Dati reali dai mercati

Per quanto riguarda il mercato di software sviluppati da aziende di *Information Technology* questo è molto vario e competitivo. Proprio per questo motivo molte imprese hanno tentato di differenziare i loro prodotti IT proponendo servizi specifici, relativi alla funzione aziendale per la quale il prodotto andrà a svolgere un'attività di supporto (funzione di marketing, vendite, altro) ed è per questo motivo che tale fenomeno innovativo coinvolge numerosi attori.

In questa sezione verranno analizzati due ricerche di mercato condotte da *C-Direct Consulting*¹⁰ e *Capterra*¹¹: compagnie di consulenza che si occupano di campionare il mercato delle imprese utenti CRM. Mentre, nell'ultima parte del sotto-capitolo verrà portato ad esempio un articolo pubblicato da JBM (*Journal of Business Market Marketing*) nel 2015 che in cui le due studiosi di management Hanna Salojärvi e Liisa-Maija Sainio, basandosi su dati empirici, intendono dimostrare la correlazione positiva tra tecnologie CRM e una migliore performance delle strategie di KAM.

2.2.1. Rilevazione dal mercato italiano del CRM

I primi dati presentati provengono dalla fonte “osservatorio CRM & social CRM 2017”, realizzato per il terzo anno consecutivo da C-Direct Consulting. Lo studio analizza i principali trends del CRM tra quasi 200 aziende italiane che lo stanno implementando o lo hanno già implementato. Tale studio si pone l'obiettivo di formulare alle imprese coinvolte vari quesiti riguardanti i seguenti temi:

- ✓ *Quali sono i migliori software?*
- ✓ *Quali processi aziendali coinvolgere?*
- ✓ *Chi è responsabile e dove posizionarlo in azienda?*
- ✓ *Il CRM permette una visione unica e completa dei clienti?*
- ✓ *Quali risultati si ottengono?*

¹⁰La C-Direct Consulting S.r.l. è stata fondata nel 2010 da un team di professionisti con consolidate esperienze di management. Essi offrono servizi di consulenza, project management, formazione, data analysis nelle principali aree in cui la relazione con il cliente e la sua conoscenza assumono un ruolo strategico: CRM, Marketing, Digital & Social, Area Commerciale, Contact Center, Retail.

¹¹ Capterra è un servizio Web gratuito che mira ad aiutare le aziende a trovare le giuste soluzioni software. La società è stata fondata nel 1999 e ha sede ad Arlington, in Virginia. Capterra offre recensioni degli utenti convalidate e ricerche indipendenti su centinaia di categorie di software aziendali.

✓ *Su quali opportunità investire per gestire meglio i Clienti?*

Per quanto riguarda la morfologia delle 200 aziende campione, essa risulta composta per il 61% da operatori del mercato business-to-business (e proprio per questo dato la presente tesi ha preso in considerazione lo studio in oggetto) e l'87% di queste aziende ha la sede principale nel Nord Italia.

Il sondaggio è stato sottoposto ai diversi ruoli aziendali: le quattro posizioni manageriali più rappresentate sono, in ordine di rilevanza, i responsabili marketing che primeggiano con un 28%, seguono con meno 8 punti percentuali di distacco i responsabili della funzione commerciale ed infine i direttori generali e i responsabili CRM parimerito con il 13%. I risultati a cui ha condotto l'analisi della C-Consulting sono molto interessanti perché offrono interessanti spunti di riflessione sull'evoluzione del mercato e sulle esigenze delle imprese clienti.

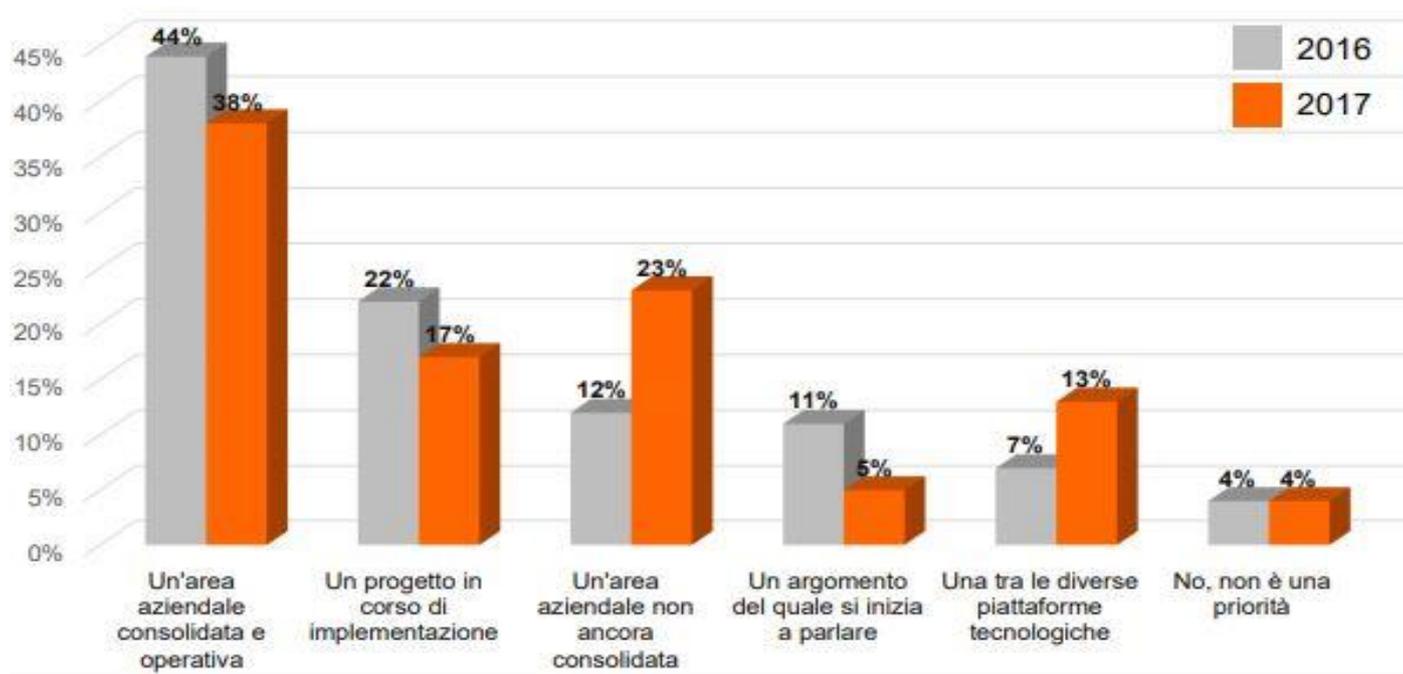


Fig. 3 "Considerazioni su condizione CRM", fonte: C-direct Consulting (2017) "L'osservatorio CRM e Social CRM 2017"

Riguardo invece al consolidamento del CRM si nota un andamento negativo: nel 2017 infatti, le imprese che hanno considerato questo strumento come area aziendale radicata e operativa si attestano al 38%, ben sei punti percentuali in meno rispetto al 2016 (44%), laddove un ben 23% considera ancora il CRM una funzione non consolidata e meno di un quinto degli intervistati lo definisce un progetto d'impresa (17%).

All'interno viene poi condotta un'ulteriore analisi dei dati riferiti alla diffusione dell'applicazione informatica tra le differenti organizzazioni e dalle risposte ottenute non risultano variazioni significative nello spazio-temporale dal 2016 al 2017, poiché le imprese che hanno implementato appieno il sistema sono soltanto un 52%. Il restante 48% si divide tra coloro che hanno installato il sistema CRM, pur non avendolo ancora

implementato (25%), coloro che lo possiedono senza utilizzarlo (3%) ed infine un quinto dei questionati che non lo possiede affatto.

Nel contempo, si osserva che il tasso di crescita di diffusione del CRM nel periodo che va dal 2015 a fine 2017, sia stato positivo ma assolutamente incostante. Infatti, l'incremento del 13% nell'impiego del CRM avvenuto nel 2016 rispetto all'anno precedente non si riconferma nell'anno successivo, ove addirittura si dimezza (7%).

Raccolti e rielaborati i dati dello studio, la società C-Direct Consulting propone delle interessanti considerazioni sul potenziale del CRM. In particolare, si evidenzia come questo sia divenuto nel 2017 un sistema tecnologico dipendente e connesso con le molte funzioni aziendali (marketing, commerciale e R&S), anche se il CRM resta inevitabilmente un ambito legato alla funzione IT dell'azienda per quanto riguarda la sua parte progettuale. Infatti, i programmatori dell'IT prendono decisioni in merito all'acquisto esterno e allo sviluppo in-house del software ed in seguito configurano i processi di dialogo tra i sistemi CRM e l'Intranet (infrastruttura informatica interna) creando in azienda un ambiente basato sul Web in cui lo scambio di informazioni è facile e veloce.

A livello organizzativo, la società di consulenza denuncia l'erroneità insita nel sottovalutare il CRM come un progetto aziendale fondamentale, nel dotarsi del software tanto perché di moda o a cui si può pure non dare seguito. Al contrario, "l'osservatorio CRM 2017" dimostra come le imprese che meglio hanno definito il CRM come una vera e propria area organizzativa strutturata con un responsabile per i processi, degli investimenti consistenti e una formazione dei dipendenti su) e trasversale (ovvero che funga da collegamento tra unità organizzative come front-office, commerciale, marketing). Per quanto riguarda il compito principale dell'applicazione CRM, questa deve coinvolgere tutti i processi relazionali con cui l'impresa entra in contatto e deve porre grande attenzione alla gestione dei canali digitali i quali sono riccamente coinvolti nelle interazioni con i clienti. Le conclusioni che trapelano dall'osservazione di questi dati possono far scaturire in coloro che studiano e lavoro all'interno del sistema CRM delle riflessioni con cui migliorare l'efficienza e l'efficacia delle loro iniziative.

2.2.2. Manuale di implementazione del CRM

Ulteriori dati dal mercato dei software CRM provengono da lavoro condotto da Capterra, nota società leader nel mondo della consulenza online per imprese che devono acquistare software per il loro business. Fondata nel 1999, Capterra fornisce informazioni sempre aggiornate e utili agli utilizzatori di *business software* attraverso delle ricerche indipendenti condotte tra più di cento categorie di software. In particolare, questa sezione sarà dedicata all'analisi di "CRM Industry User Research Report". Questa relazione del Giugno 2015 è un ottimo punto di vista sul mondo dei software di gestione delle relazioni con i clienti strategici poiché esso indaga a fondo su temi considerati centrali per la verifica dell'efficacia del software: ad esempio la misurazione delle performance aziendali, i miglioramenti della funzione commerciale e di quella marketing

ed infine la conservazione della fedeltà del cliente. La metodologia impostata da Capterra si basa su un questionario online di trentuno domande, somministrato per un periodo di tre settimane a 500 utilizzatori di CRM risiedenti negli Stati Uniti. L'obiettivo di queste domande era quello di capire quali erano le abitudini di acquisto e di utilizzo del software di gestione dei clienti.

La prima parte dell'analisi ha il compito di definire la natura di coloro che hanno acquistato questo tipo di applicazione informatica. I dati provenienti dal questionario suggeriscono cinque specifici settori industriali come i più frequenti utenti di CRM. Il *Retail*, ovvero il commercio al dettaglio rappresenta il mercato più

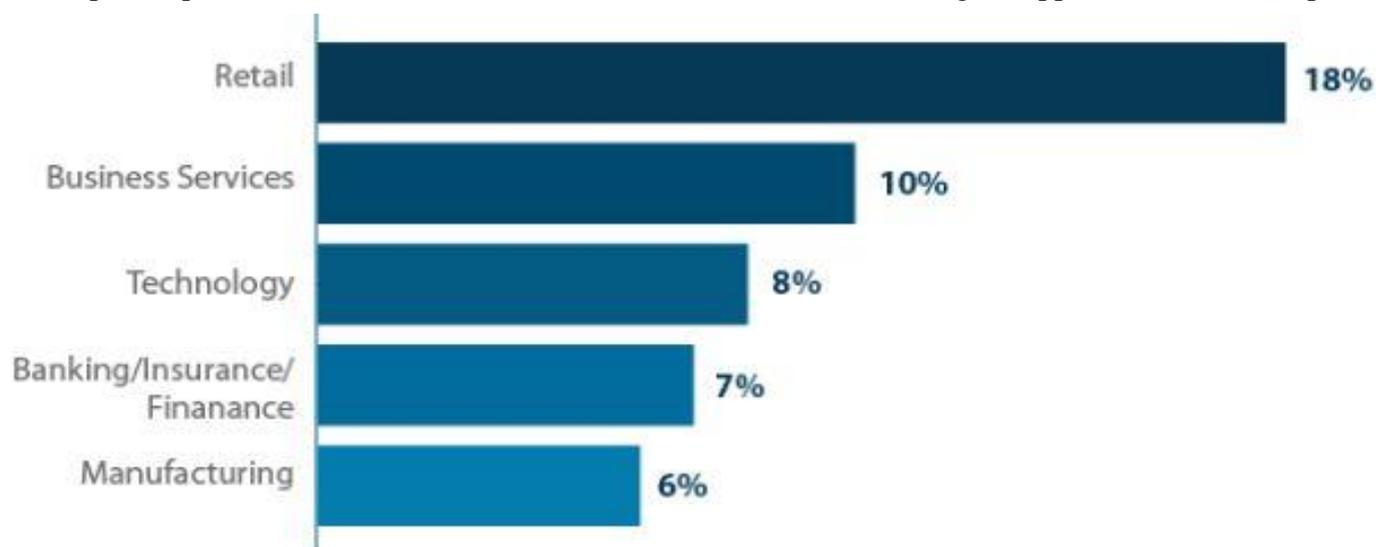


Fig. 4 "Settori che implementano il CRM", fonte: Capterra (2015), "CRM Industry User Research Report".

rappresentativo all'interno del questionario con una presenza che arriva a quasi un quinto del totale. Infatti, le società che operano nel BtoC sono state in grado di raggiungere entusiasmanti risultati attraverso lo studio del comportamento di acquisto, spesso sfruttando opportunità di *up-selling* (passaggio da parte di un cliente da un abbonamento standard ad uno premium) o attivando strategie di fidelizzazione del cliente attraverso sconti o carte socio.

Le altre quattro categorie che si possono vedere dal grafico sono caratterizzate tutte dalla medesima peculiarità: la loro modalità di vendita sono maggiormente complesse e di lungo periodo. Così esse si servono delle funzionalità del CRM per gestire e prendere nota delle interazioni (fatture, la comunicazione digitale, le richieste di aiuto, i contratti) con i loro clienti anche se minori in numero rispetto al *Retail*.

Il grafico seguente invece, mostra la composizione delle imprese sulla base di quanto tempo è trascorso dal momento della loro apertura fino al momento in cui il software CRM è stato implementato per la prima volta all'interno dell'organizzazione informatica aziendale. In effetti, oltre la metà delle imprese rispondenti

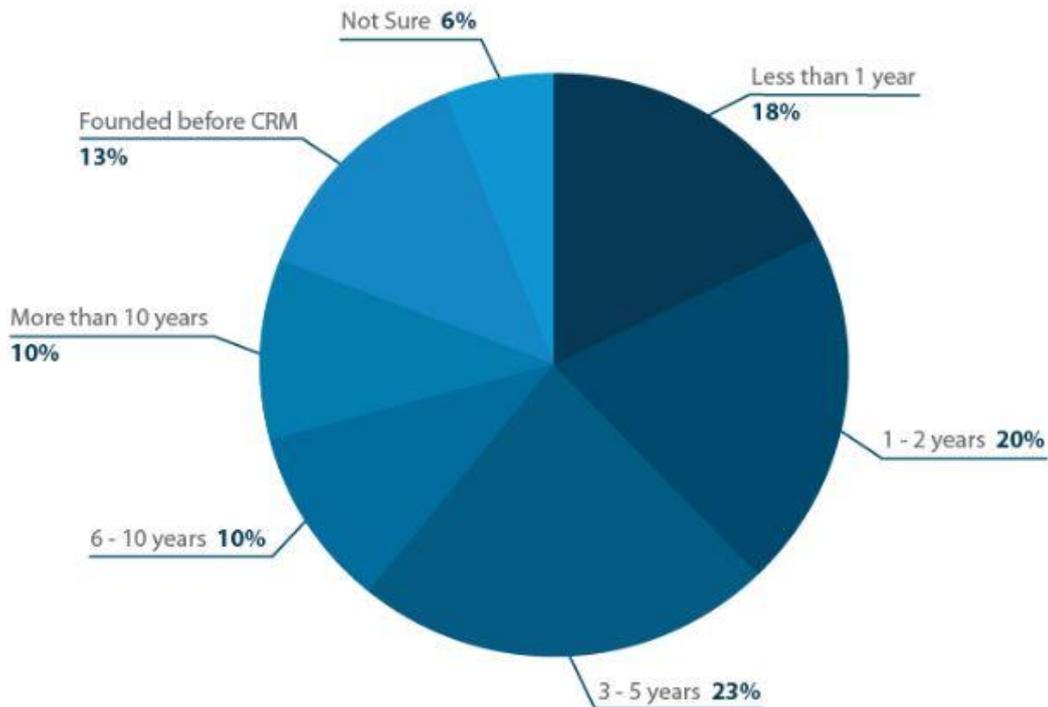


Fig. 5 “Periodo prima di acquistare il software CRM”, fonte: Capterra (2015), “CRM Industry User Research Report”.

hanno dichiarato di aver acquisito il nuovo sistema informatico entro i primi cinque anni dell'inizio delle loro attività. Però, se si osserva il grafico considerando che il 13% delle aziende sono state fondate prima dell'invenzione del CRM (13%) e quelle che non hanno dato una risposta certa sono il 6%, diviene allora ancor più degno di nota è il fatto che la maggior parte delle organizzazioni adottano il CRM non oltre due anni dal loro avviamento.

Il report formalizzato dalla società Capterra risponde a molte delle domande che uno studioso dell'argomento si potrebbe porre riguardo al CRM. Quello che interessa questo studio approfondire è in particolare il modo con cui viene effettivamente utilizzato il software dal personale che ne è responsabile. Inoltre, queste modalità di utilizzo reale devono poi essere confrontate con le modalità pubblicizzate e promesse da coloro che commercializzano il CRM nel mercato di software aziendali e le relative aspettative formatesi nelle menti dei manager che ne sponsorizzano l'acquisizione in azienda. È stato domandato ad esempio per quanto tempo le imprese hanno fatto uso dell'ultima applicazione CRM acquistata. Circa due terzi dei rispondenti hanno dichiarato di possedere lo stesso gestionale per i clienti da più di un anno ma in generale la tendenza tra le imprese è quella di non usare lo stesso CRM per più di cinque anni. Effettivamente, solo il 4% afferma di mantenere lo stesso da più di dieci anni; questo a dimostrazione del fatto che cambiare piattaforma è una pratica necessaria dal momento che le infrastrutture aziendali di IT sono evolvono.

Parlando ora di quali sono le funzioni più usate da i diversi utilizzatori che hanno l'autorizzazione a lavorare con il software in azienda, queste sono in ordine di frequenza: la gestione del calendario, l'e-mail marketing, la gestione dei preventivi, l'automatizzazione integrata di marketing ed infine la classificazione dei clienti potenziali.

Infine, nell'ultima parte dell'analisi condotta da Capterra si cerca di capire quanto il CRM sia ritenuto efficace tra coloro i quali ne sono stati coinvolti come responsabili all'interno dell'impresa. Si può partire dalla distribuzione di pareri positivi o meno riguardo al software. Come si può notare dal grafico oltre il 70% degli intervistati ha manifestato un consenso soddisfacente, mentre solamente un intervistato su dieci si dichiara non contento del suo sistema CRM. Le cause principali di questo malcontento sono da ritrovare nella mancanza di scelta delle funzionalità che si manifesta dopo l'acquisto del software, nell'eccessivo costo del CRM o ancora la mancanza di un servizio di assistenza post-vendita che funga da supporto agli utenti in difficoltà.

Un altro discorso invece riguarda i cambiamenti che il tasso di soddisfazione subisce al variare del numero di versioni differenti provate o della lunghezza di utilizzo del software. Nel primo incrocio di variabili si è notato che più è elevato il numero di demo sperimentate dal cliente, più risulta difficile che egli si ritenga soddisfatto della sua scelta finale: ovvero, gli utenti che risultano più felici del loro CRM sono coloro i quali hanno testato al massimo due versioni. Per quanto riguarda la seconda sovrapposizione, questa indica che i clienti diventino maggiormente soddisfatti all'aumentare del periodo di uso del prodotto/servizio. Una considerazione sembra evidente: con il passare del tempo aumenta l'abitudine dei fruitori all'applicazione con un naturale miglioramento delle competenze tecnologiche e funzionali.

2.3. La relazione tra tecnologia CRM e performance di KAM

Nella precedente parte si sono esaminati i dati relativi alla tecnologia di CRM provenienti dal report stilato dalla piattaforma di consulenza Capterra. In particolare, è stata studiata la performance del sistema CRM in termini di soddisfazione degli utenti che acquistano un'applicazione CRM per la gestione della loro base clienti. Il tema dei livelli di performance che è in grado di esprimere questa tecnologia è ripreso anche da un altro articolo preparato da due studiosi di marketing relazionale: Hanna Salojärvi e Liisa-Maija Sainio (Salojärvi e Sainio, 2015). I due autori hanno pubblicato questo studio dal titolo "La tecnologia CRM e la performance di KAM Performance: l'effetto mediato della conoscenza relativa al cliente chiave" sul periodico di management JBM¹².

2.3.1. La conoscenza del cliente business

¹² Il Journal of Business Market Management è una rivista accademica che è stata lanciata per la prima volta in occasione della prima conferenza sul Business Market Management nel 2006 ed è stata sino al 2012 una open source. Specializzata nel dare opportunità a molti studiosi del settore di condividere nuove idee e teorie innovative in aree di ricerca non ancora sufficientemente sviluppata, questa periodico possiede una prospettiva marcatamente correlata al mercato business-to-business.

Il modo migliore per introdurre questa ricerca è spiegare quali esigenze questa vada a colmare. Il comportamento di acquisto del cliente è un argomento molto attuale ed effettivamente è stato al centro di numerosi studi negli ultimi decenni. La conoscenza delle modalità con cui un acquirente sceglie è una risorsa in grado di assicurare nel lungo periodo sia la soddisfazione di richieste specifiche da parte del cliente aziendale sia dei profitti adeguati all'azienda fornitrice. In particolare, la qualità delle informazioni sul cliente deve rispecchiare degli standard eccellenti nel mercato *BtoB* poiché la natura delle relazioni che si instaurano in tale specifico ambiente sono più complesse e decisive rispetto al *BtoC* (Fiocca et al, 2009).

Dalla spinta data dall'evoluzione tecnologica dei software aziendali di supporto alla decisione sono nati i sistemi di CRM, i quale permettono di elaborare delle informazioni sul cliente utili al supporto del management, estrapolando questi dati direttamente dalle interazioni che avvengono tra i clienti ed i diversi canali comunicativi aziendali. Infatti, molte aziende hanno riconosciuto nelle applicazioni CRM le funzioni a loro necessarie per gestire le relazioni con i loro clienti. Detto questo e riconosciuto l'utilizzo della tecnologia di supporto alle decisioni dei manager da parte delle organizzazioni, gli autori di questo articolo si sono domandati se ci fosse una corrispondenza reale tra l'efficacia di una strategia di *Key Account Management* e l'utilizzo da parte di questi manager di una tecnologia CRM.

Così Salojärvi e Sainio hanno raccolto dei dati empirici sottoponendo un questionario ad alcune grandi industrie finlandesi (almeno con un personale che ammontava a duecento unità). Le scrittrici spiegano che la loro scelta è ricaduta su grandi imprese dal momento che il flusso di informazioni al loro interno è spesso molto strutturato, a differenza di quello che accade nelle piccole aziende. Le aziende campionate inoltre, dovevano rispondere a due requisiti fondamentali: il primo era quello di essere presente nel mercato *BtoB* mentre il secondo consiste nel possedere una strategia di KAM. L'obiettivo era appunto quello di ascoltare l'opinione riguardo all'efficacia dei KAM direttamente dai quei manager che si occupavano delle relazioni strategiche e che ne conoscevano realmente i risultati in termini di efficienza ed efficacia.

Si può affermare che questa analisi diretta sulle opinioni di manager aziendali rappresenta una delle poche che dimostra le sue ipotesi attraverso risultati empirici così evidenti. Si deve considerare infatti un ottimo contributo alla letteratura di KAM, la quale negli anni '80 era stata molto frammentata e povera di contenuti teorici.

Il presupposto da cui si parte in questo articolo è che le aziende che operano nel mercato industriale hanno la necessità più di tutte le altre di conoscere e comprendere quali sono le esigenze di quei clienti che rappresentano la quota maggiore del loro fatturato. Conoscere quello che il cliente business desidera significa poter ragionare su come presentare l'offerta e non sulla mera transazione del prodotto, proponendo così delle specifiche soluzioni che risolvano i problemi manifestati. Questa concezione di vendita permette di aumentare la fiducia che il cliente ripone nell'organizzazione ed è proprio la fiducia l'elemento essenziale su cui basare una relazione commerciale tra imprese.

Le aziende intervistate hanno riconosciuto nel CRM il migliore mezzo tecnologico di supporto alle decisioni che un manager di clienti strategici possa desiderare, definendolo come la miglior piattaforma centralizzata per acquisire conoscenza dei clienti. L'applicazione infatti solitamente è impostata come un catalogo dei clienti, in cui tutte le informazioni necessarie derivanti dalle interazioni con questi sono concentrate. Molte aziende sviluppatrici per rendere semplice alla fruizione l'accesso al CRM lo concepiscono come una risorsa consultabile da diversi dispositivi e in accesso remoto dall'azienda.

2.3.2. Il triplice legame: la mediazione degli effetti

I risultati raggiunti da questa indagine sono discussi nell'ultima parte dell'articolo. Si legge: "l'obiettivo dello studio era quello di esplorare gli effetti del CRM e dell'acquisizione della conoscenza relativa ai clienti strategici sulla performance della funzione KAM" (Salojärvi e Sainio, 2015). Le risposte date dal campione intervistato hanno confermato il legame triangolare tra questi tre elementi, visivamente più chiaro se si osserva la figura sottostante.

Secondo questo schema, la conoscenza relativa al cliente determina un "effetto mediato" nel legame che collega gli investimenti in tecnologia CRM con la performance della strategia di KAM. Per meglio comprendere il concetto di effetto mediato lo si può interpretare attraverso una logica statistica. Si prendano in considerazione tre elementi: una variabile indipendente (investimenti in CRM) che produce un risultato

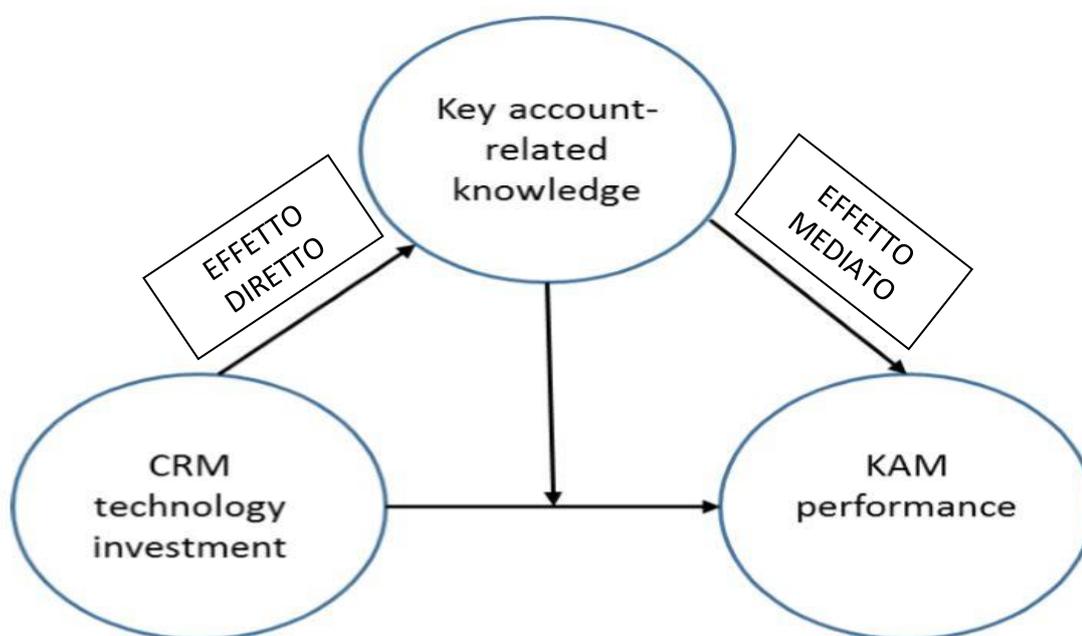


Fig. 6, "Visualizzazione effetto mediato", fonte: Salojärvi H., Sainio L-M., (2015) CRM Technology and KAM performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge, *Journal of Business Market Marketing* pp. 435–454.

diretto su di una variabile dipendente (performance di KAM) e un'ulteriore variabile indipendente (la conoscenza del cliente) che si pone come intermediaria nel processo tra le prime due variabili, modificandone le dinamiche di dipendenza. Ora, l'effetto diretto è rappresentato dal miglioramento che investimenti in tecnologia CRM hanno sulla performance del KAM mentre, secondo le teorie elaborate dalle due autrici, questo effetto non segue un andamento lineare poiché mediato dalla seconda variabile indipendente che agisce come un filtro, modificando l'azione dell'effetto totale. L'effetto diretto che parte dagli investimenti in CRM e arriva alla conoscenza del cliente strategico è perciò trasformato nell'effetto mediato il quale continua dalla seconda variabile indipendente e arriva sino all'ultimo elemento della catena.

2.3.3. Muoversi verso la proattività

Diverse implicazioni nascono dalle scoperte fatte dalle due studiose. Per prima cosa, la positiva relazione tra l'uso della tecnologia di CRM e l'acquisizione della conoscenza dei clienti strategici implica che questi software sono realmente tecnologie in grado di gestire relazioni con clienti strategici poiché sono delle risorse da cui i manager possono reperire informazioni necessarie a comprendere le relazioni con i clienti, tenere aggiornate le strategie di azione e identificare ulteriori necessità di acquisizione di conoscenza del cliente (Salojärvi e Sainio, 2015).

La seconda conseguenza, derivante dalla tesi avvalorata nell'articolo, consiste nel fatto che una strategia di gestione delle relazioni con clienti chiave risulta tanto più efficace e valida quanto più profonda e completa è la conoscenza del business del cliente. Questa conoscenza intensa dell'acquirente si manifesta quando il management è in grado di coniugare il sapere umano (derivante dalle interazioni personali e dirette del commerciale con l'attore che possiede il potere decisionale di acquisto) con quello informatico (i dati ricavati dai confronti tra il cliente e l'impresa su canali online) contenuto all'interno della piattaforma CRM.

Inoltre, comprendere il business del compratore significa essere in grado di pensare un'offerta di servizi/prodotti che abbia un valore aggiunto addirittura per il cliente finale del compratore. In pratica, le tecnologie di CRM permettono di avere una visione d'insieme ampia: l'impresa deve essere intenzionata ad attuare delle strategie che siano da supporto al proprio cliente, aiutandolo a vincere la competizione nel direttamente nel suo mercato di riferimento. Se questo avviene, si può verificare un netto miglioramento dei profitti per entrambi gli attori dello scambio commerciale.

Questo modus operandi riflette una strategia proattiva da parte dell'impresa, ovvero essa non attende che i propri clienti raggiungano una posizione vincente sul mercato, ma li sostiene e affianca con il fine di stabilire una relazione duratura e redditizia. In conclusione, l'associazione positiva tra la conoscenza relativa al cliente chiave e la performance del KAM implica per l'azienda una migliore comprensione del business in cui il cliente è coinvolto che permette a questa di prendere decisioni più informate e di conseguenza di gestire con successo le relazioni con i clienti chiave (Salojärvi e Sainio, 2015).

2.4. Le strategie di CRM incrementano la Customer Loyalty

Nel primo capitolo si è parlato della teoria di KAM relativa ai mercati BtoB e di come le persone responsabili della gestione dei rapporti con i clienti strategici abbiano il compito di sviluppare con loro delle relazioni commerciali che siano fruttuose per entrambe le parti. Una strategia per migliorare i rapporti economici di scambi tra due attori è quella di ampliare la conoscenza che ognuno di essi ha della propria controparte; questo apprendimento si sviluppa sia attraverso i rapporti umani e diretti che sperimenta il personale delle due organizzazioni, sia facendo scorta dei dati relativi al comportamento dei clienti che sono raccolti tramite i canali comunicativi aziendali e conservati in data base elettronici.

In questa ultima parte del secondo capitolo vorrei portare una ricerca che mi ha colpito personalmente per la qualità delle considerazioni offerte. Questo studio dal titolo “Il contributo delle strategie di CRM nel aumentare la lealtà del cliente” è stato pubblicato nel 2014 da Siphwe P. Mandina, professoressa full-time di marketing management alla Midlands State University dello Zimbabwe sul *Journal of Marketing Development and Competitiveness*¹³. L'indagine compiuta dalla studiosa prende in esame il mercato dell'industria automotive nello stato dello Zimbabwe che è stato scelto poiché caratterizzato da una intensità della competizione in forte rialzo. La causa dell'aumento del fattore competitivo si può individuare nella crescente concentrazione di concorrenti sia a livello locale che internazionale.

2.4.1. Il contesto di indagine

La metodologia utilizzata nella ricerca si sostanzia in domande di tipo quantitativo e qualitativo: le prime servono ad evitare che le risposte possiedano una variazione troppo marcata mentre le seconde sono utili a dare libertà di espressione ai rispondenti. Inoltre, la ricerca condotta dalla studiosa africana è stata divisa in due distinte fasi: una prima con lo scopo di comprendere in generale il motivo per cui i concessionari usino database marketing e key account management come strategie di gestione delle relazioni; mentre, la seconda ricerca più descrittiva è stata usata per avere degli approfondimenti sui processi aziendali che derivano dalle strategie implementate ed inoltre, al fine di comprendere i benefici che il database marketing e KAM possono portare al business dell'impresa.

Per quanto riguarda l'insieme dei soggetti che possiede le giuste caratteristiche per rispondere ai parametri del sondaggio, questo gruppo è formato dall'unione dell'insieme dei KAMs che lavorano presso i concessionari presenti nella regione dello Zimbabwe con l'insieme dei loro rispettivi clienti chiave. Questo campione è stato ridotto in dimensione poiché non tutti i soggetti erano omogenei nelle caratteristiche ma

¹³ il *Journal of Marketing Development and Competitiveness* è una rivista sede di articoli stimolanti e approfonditi riguardanti l'area di marketing e l'interazione tra marketing e competitività a livello aziendale. La rivista è ampiamente diffusa con un pubblico che comprende sia professionisti che accademici, organizzazioni profit e non ma anche istituzioni governative.

soprattutto per creare un equilibrio all'interno della ricerca. Così, la grandezza del campione intervistato era di 279 persone coinvolte (150 clienti business e 147 dipendenti aziendali).

Le modalità di indagine del tema decise dall'autrice si compongono di due differenti mezzi di acquisizione dei dati: un questionario scritto e delle interviste. La scelta è ricaduta su di una serie di domande scritte poiché il questionario è uno strumento flessibile, sicuramente il più comune tra i mezzi di indagine ed inoltre, la studiosa ha voluto crearne uno che non facesse distinzioni tra manager e clienti. Al contrario, le interviste condotte non possiedono una struttura definita e questo ha permesso all'indagine di non ripetersi nel chiedere le stesse domande già fatte nel questionario.

2.4.2. I risultati

I risultati che si evidenziano dopo aver analizzato le risposte fornite dagli intervistati sono molto interessanti e poli-tematici. Per prima cosa, la più grande scoperta fatta è che la fiducia nel fornitore e l'impegno che la controparte manifesta nella relazione rappresentano i due elementi che meglio incrementano la lealtà del cliente verso il proprio fornitore. Infatti, la fiducia risposta nell'attore con cui ci si confronta non è altro che la volontà di fare affidamento nelle scelte del proprio partner commerciale. Questo legame logico è espresso dalle teorie di Morgan and Hunt (1994) i quali affermano che il sentimento di fiducia è determinate affinché si adempia ad un obbligo assunto nei riguardi degli altri parti; così le parti, fiduciose nell'operato dell'altro, si impegneranno a rispettare termini e condizioni e di conseguenza si instaureranno delle logiche relazionali guidate da comportamenti cooperativi.

Infine, questo processo collaborativo instaurato tra fornitore-cliente sarà in grado di generare nell'acquirente la *customer loyalty*: ovvero un atteggiamento di correttezza e mantenimento degli impegni assunti, in pratica un sentimento di profonda dipendenza dai prodotti/servizi forniti dal rifornitore. Osservando i dati provenienti dalla ricerca, è stato evidenziato che clienti no business tendono ad acquistare i loro veicoli dai concessionari più convenienti, mentre quelli business, se reputano il loro fornitore molto affidabile, preferiscono tornare ad acquistare nuovi veicoli da autoconcessionari fidati. Secondo l'autrice la fiducia dei clienti industriali è stata raggiunta grazie all'implementazione del CRM il quale permette in particolare di mantenere una comunicazione con il proprio cliente molto frequente e di qualità.

Una seconda prospettiva inquadra i risultati ottenuti attraverso una lente più strategica. Sebbene i dipendenti di primo livello delle industrie automotive riconoscano la fidelizzazione del cliente come il miglior beneficio che il database marketing fornisce, si deve considerare anche il fatto che queste tecnologie di raccolta dei dati, implementate per essere di supporto alla funzione marketing, rappresentano un enorme vantaggio competitivo nei confronti di tutti i concorrenti diretti e potenziali. Infatti, le risposte dei concessionari auto hanno decretato l'aumento dei profitti come il miglior beneficio riscontrato. Interpretando questi esiti si può affermare che la combinazione tra l'implementazione di software CRM e la realizzazione di pratiche di KAM

porta ad un miglioramento nella gestione delle relazioni tra attori industriali del automotive e i loro rispetti clienti strategici.

Infine, rispetto ai concetti espressi fin ora, un'ulteriore domanda posta in principio dalla scrittrice ha trovato. Nello specifico, Mandina (2014) si domanda quanti clienti sono fedeli al loro fornitore e tale domanda è stata posta ad entrambe le categorie di intervistati con risultati ambivalenti. Di fatto, confrontando tra loro le risposte di fornitori e clienti, poteva accadere avvolte che in queste relazioni il manager avesse la percezione che la fedeltà del cliente fosse riposta verso sé stesso, mentre il relativo cliente, negando questo livello di lealtà, si definiva al contrario come cercatore di convenienza, ovvero fedele solamente al prezzo. Secondo le riflessioni dell'autrice, la causa di questa mancanza di corrispondenza fra le opinioni dei due attori riguardo lo stesso argomento dovrebbe ricercarsi in una deviazione della strategia pianificata rispetto alla reale strategia di gestione attuata. Ad esempio, la mancanza di attenzione verso le esigenze del cliente nella prima fase della relazione o una scarsa comunicazione tra le parti sono stati individuati come le più frequenti cause per queste incomprensioni.

3 Lo sviluppo del CRM “in-house”: il caso Loccioni.

3.1. Un richiamo al lavoro dell’IMP group

Si è arrivati all’ultimo capitolo di questa tesi, molto è stato detto riguardo alle modalità usate da aziende operanti nel mercato *business-to-business* e, rifacendoci principalmente alle teorie sviluppate dal gruppo Nordeuropeo di studiosi dell’IMP group, si è discusso di quanto le logiche commerciali del mercato industriale siano differenti da quelle che regolano il mercato che si rivolge al consumatore finale (Hakansson e Snehota, 1995). Si è dimostrato che la maggior parte delle imprese che riforniscono clienti, che sono all’ovvio delle organizzazioni, non effettuano semplici transazioni unidirezionali e sporadiche, ma esse devono gestire una vera e propria relazione con la controparte, basata su rapporti commerciali ma soprattutto personali (Jackson, 1990). Spesso inoltre la base clienti di queste organizzazioni è costituita da varie categorie di acquirenti (storici, sporadici, nuovi, potenziali); quella su cui si focalizza questo studio è la categoria dei cosiddetti clienti strategici, ovvero quel genere di acquirenti su cui, dopo un’approfondita analisi, si è valutato profittevole fare investimenti e si concentra maggiormente l’attenzione degli *account manager*.

La relazione con clienti strategici è solitamente complessa e parecchio strutturata poiché influenzata da numerose variabili (grandezza, complessità, numerosi attori influenzanti) non sempre prevedibili ed è per questo motivo che la direzione generale di una organizzazione spesso decide di creare delle posizioni manageriali con l'obiettivo di occuparsi principalmente della cura degli scambi commerciali con questi clienti.

Negli ultimi anni, grazie alle forti spinte innovative nel campo dell'automatizzazione tecnologica dei processi aziendali, molte aziende hanno inserito all'interno dei loro piani strategici la voce della *Digital Transformation*. A distanza di anni dalla sua prima formulazione, questo termine ha assunto nel tempo valori e significati molteplici, trasformandosi ed evolvendo nel suo intrinseco significato. Un percorso fatto di grandi conquiste tecnologiche, esperienziali e culturali, guidato da un tanto discontinuo quanto affascinante filo conduttore umano e professionale, capace di mutare radicalmente il settore industriale di un tempo.

Nel secondo capitolo si è trattata una specifica innovazione tecnologica che si può ricollegare direttamente al lavoro svolto dagli *account manager* nella sua accezione di strumento informatico di supporto alle decisioni, il software CRM. Come già ampiamente indagato nella precedente sezione di questa tesi, l'applicazione CRM permette di sfruttare i dati provenienti dalle interazioni nei canali comunicativi tra gli attori aziendali e il cliente.

Per approfondire il tema del *customer relationship management*, sono tornato a ricercare quelle fonti che per prime sono state in grado di ampliare la mia personale conoscenza del marketing relazionale. Così, il sito dell'IMP group¹⁴ è stata la preziosa risorsa a cui rivolgermi e, nel leggere le varie opere pubblicate dai membri di questa prestigiosa unione di studiosi di marketing industriale, la mia attenzione è stata catturata da uno studio in particolare: "*CRM system in industrial companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*". L'opera citata è stata fortemente influenzata dal pensiero della Scuola Nordeuropea di marketing relazionale e gli autori, Andrea Perna e Enrico Baraldi, sono entrambi di origine italiana.

Nel libro molti delle incomprensioni che mi impedivano di capire a fondo come questo sistema tecnologico fosse implementato all'interno di un'impresa *business-to-business* si sono chiarite. Nello specifico ho ritrovato nel caso aziendale trattato dai due autori l'esempio calzante per spiegare il legame oramai indissolubile che unisce l'applicazione di CRM alle pratiche di KAM. L'organizzazione di cui si tratterà in seguito ha iniziato il suo percorso di digitalizzazione della gestione delle relazioni con i clienti nel lontano 1996 con l'introduzione di un primo database gestito dalla funzione marketing, mentre per altri è cominciato solo di recente e infine, per altri ancora non è mai iniziato e forse mai inizierà concretamente.

3.2. Presentazione del gruppo Loccioni

Così, il terzo capitolo della mia tesi triennale sarà dedicato al caso aziendale del gruppo Loccioni, un'azienda italiana di grande prestigio a livello internazionale, presente in vari settori industriali con dei

¹⁴ <https://www.impgroup.org/>

macchinari eccellenti nella misurazione e controllo dei processi produttivi. Loccioni è un esempio italiano di industria tecnologicamente avanzata e io personalmente sono orgoglioso di parlare del lavoro di questa azienda che genera delle soluzioni *Made in Italy* dall'ottimo contenuto tecnologico. Infatti, il gruppo Loccioni si definisce come “un'impresa che semina bellezza” e ancora “che lavora per il benessere della persona e del pianeta” (sito Loccioni) e io reputo meritevoli di stima tutte quelle organizzazioni che si impegnano nel garantire il benessere della comunità in cui operano o che riescono addirittura a trovare soluzioni affinché l'ambiente, di cui usano spazi e risorse, sia migliorato dalla loro conoscenza tecnologica.

Il gruppo Loccioni è perciò un ottimo esempio di impresa impegnata nel sociale, poiché sviluppa collaborazioni con università italiane solitamente finalizzate alla ricerca di tecnologie che facciano risparmiare energia. Ai fini della tesi, nelle seguenti sezioni si parlerà dell'esperienza maturata dall'azienda nei temi di KAM e CRM, parlando nello specifico delle varie dinamiche sviluppatesi tra i manager responsabili per i



Fig. 7, Sede del gruppo Loccioni a Angeli di Rosora, Ancona, fonte: <https://www.qdmnotizie.it/vallesina-50-anni-fa-nasceva-lazienda-loccioni-i-valori-dellimpresa-sociale/>

clienti chiave e il software CRM. Infatti, Loccioni rappresenta il perfetto contesto di indagine dei due temi trattati fin ora dalla tesi nei precedenti capitoli, vale a dire KAM e CRM.

Per arrivare però a spiegare come tale azienda sia diventata esperta di sistemi innovativi per la gestione della relazione con il cliente, è opportuno partire dalla narrazione della sua storia. Tutto comincia nel lontano 1968, quando il fondatore Enrico Loccioni inizia il suo percorso imprenditoriale come artigiano nel settore elettrico, occupandosi per 20 anni di impiantistica elettrica industriale. Solamente sei anni dopo, prende vita la prima azienda del gruppo Loccioni chiamata “General Impianti”; le attività di cui si occupa tale società sono la creazione di impianti elettrici per il settore industriale e l'erogazione di servizi commerciali, come ad esempio quelli di post-vendita. Nel 1980 il gruppo Loccioni si ingrandisce con l'acquisizione di “Advance

elettronic application”, una società che possedeva competenze eccellenti nei settori elettrodomestico e automotive la quale diviene di fatto la seconda azienda del gruppo. Circa un decennio più tardi, agli inizi degli anni '90, la direzione generale pone a capo del gruppo industriale “Summa”, una società fondata ad hoc dal presidente per ricoprire il ruolo di holding del gruppo.

Nel corso degli anni, il gruppo Loccioni si è caratterizzato per la sua fondamentale capacità di sviluppare tecnologie innovative in settori come l'automotive e elettrodomestico acquisendo inimitabili competenze distintive (ingegneria meccanica e elettrica innovativa, sistemi di controllo qualità e ICT) che gli permettono di essere uno dei maggiori leader a livello mondiale per l'ottimizzazione di processi industriali.

Facendo riferimento alle parole del suo fondatore Enrico Loccioni: “Noi cerchiamo di sviluppare soluzioni su misura per i clienti industriali aiutandoli ad ottimizzare i loro processi industriali, a risparmiare soldi e tempo e infine a proteggere l'ambiente” (Baraldi e Perna, 2014). Quanto emerge da questa frase indiscutibile: l'azienda, nel fornire soluzioni industriali di ottimizzazione, mette al centro di tutte le sue attività le necessità del proprio cliente, evidenziando così una mentalità all'avanguardia rivolta all'ascolto delle esigenze della clientela; al tempo stesso si prefigge di studiare dei prodotti che non siano nocivi per l'ambiente e promuove iniziative volte al suo miglioramento.

3.2.1. Il tripode societario

Abbiamo per il momento spiegato parte della cultura aziendale condivisa da coloro che lavorano in Loccioni. Cerchiamo ora di spiegare maggiormente quale è la struttura societaria del gruppo formato dalle tre imprese sopra citate.

Quella con più anni di storia alle sue spalle è sicuramente General Impianti la quale è passata dal produrre semplici impianti elettrici industriali a ricercare soluzioni su misura per il controllo delle emissioni causate dai processi produttivi (sistemi di analisi delle emissioni per inceneritori, sistemi di controllo e tracciabilità per le aziende petrolchimiche). Nel 2007 General Impianti, avendo ragionato da tempo sui possibili sviluppi industriali che la connessione tra tecnologia, comfort e problematiche ambientali possiede, sviluppò con altre organizzazioni un progetto dal nome “Leaf Community” con l'obiettivo di costruire abitazioni a zero impatto ambientale e di muoversi con macchine elettriche con cui andare al lavoro in edifici *eco-friendly*.

AEA, ovvero l'acronimo di *Advance Elettronic Application*, entra nel gruppo Loccioni nel 1980 a seguito di un'acquisizione. Ad AEA è stato affidato il compito di innovare il design delle macchine automatizzate per la verifica e il controllo qualità e di rifornire i vari clienti (industrie manifatturiere e di servizi o pubblica amministrazione) con delle soluzioni tecnologiche su misura. Per questo motivo il personale che lavora in AEA, oltre ad avere un focus marcato nelle tecniche ingegneristiche, possiede anche delle ottime competenze nei campi di misurazione del controllo qualità, di autonomizzazione dei processi, di *information and communication technologies* e di servizi di manutenzione.

La missione di AEA è quella di creare innovazione attraverso il miglioramento delle performance del prodotto, con particolare riferimento ai test del controllo qualità. Si può affermare che questa vocazione è stata ampiamente seguita da AEA per quanto riguarda il settore *automotive*: infatti, AEA possiede più della metà della quota di mercato ed è quindi leader mondiale nel design e nella produzione di sistemi per il controllo qualità di iniettori a diesel e benzina.

Il terzo vertice del triangolo formato dalle aziende Loccioni è la società Summa: “la sua missione consiste nell’anticipare e supportare la crescita delle due imprese operative con specifici progetti e soluzioni innovative” (Baraldi e Perna, 2014). L’attività principale di Summa, come si è potuto evincere dalla *mission*, non è quella di produzione di beni ma, al contrario, essa è una compagnia di servizio, nel senso che in essa sono accentrate quelle funzioni aziendali uniche per l’intero gruppo, come ad esempio le risorse umane (formazione dei dipendenti), il marketing, ma soprattutto si occupa di organizzare le attività di ricerca e sviluppo della maggior parte delle divisioni business. Per quanto riguarda la funzione marketing, sin dalla sua creazione questa è stata affidata, al contrario di altre funzioni aziendali, al controllo centralizzato di Summa. Questa scelta organizzativa permette al gruppo di garantire ai loro clienti la fornitura di soluzioni su misura (analisi del mercato, sviluppo del business, gestione del cliente). Un ulteriore compito assegnato alla società holding è quello di mantenere profittevoli relazioni con stakeholders esterni: per questo motivo Summa ha creato il network di piccole e medie imprese nominato Nexus¹⁵, ed inoltre, gestisce i rapporti con istituti universitari e vari centri di ricerca tecnologica.

Il gruppo Loccioni è perciò stato ideato come un sistema tripartito nel quale ogni azienda svolge un ruolo specifico e si occupa di diversi compiti, evitando così che le attività vengano ripetute per più di una volta da unità di business che nella realtà dei fatti fanno parte dello stesso gruppo.

3.2.2. La struttura matriciale

Parlando ora delle caratteristiche che definiscono la struttura organizzativa adottata dal gruppo Loccioni, queste sono riconducibili a quelle che solitamente si ritrovano in una “struttura a matrice”. Talvolta un’azienda ha bisogno di essere multi-focalizzata al fine di bilanciare correttamente l’attenzione della direzione e dei manager sia su settori commerciali sia sulle diverse funzioni aziendali. In generale, esistono tre condizioni per le quali un’organizzazione decide di adottare un sistema matriciale:

- Esiste una pressione a condividere risorse scarse tra linee di business differenti: ad esempio vi è la necessità di utilizzare in modo condiviso e flessibile persone e macchinari per un business project

¹⁵ Nexus è la rete di imprenditori promossa e sviluppata da Enrico Loccioni, significativa non tanto per i contenuti o le metodologie, che pure talvolta assumono carattere di originalità, quanto per l’idea stessa di promuovere e organizzare formazione per altri imprenditori, con i quali non si stabiliscono, se non in via eccezionale, rapporti commerciali, ma “solo” legami valoriali e di appartenenza al territorio. In breve, è un network plurisetoriale e senza fini di business per accrescere la cultura di impresa tra le PMI.

- Esiste una pressione ambientale verso due o più output critici: ad esempio verso una conoscenza tecnica approfondita e verso l'innovazione di soluzioni di business.
- L'ambiente di riferimento è sia complesso nella concorrenza sia incerto negli sviluppi futuri

Senza ombra di dubbio tutte e tre queste ipotesi si sono verificate nel caso del gruppo Loccioni. La figura sottostante spiega quale è la configurazione della struttura organizzativa.



Fig. 8, "Struttura matriciale di Loccioni", fonte: Baraldi E., Perna A., (2014), *CRM System in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*, Uppsala University, Sweden.

Il più grande vantaggio di possedere una struttura matriciale secondo quanto riscontrato dal gruppo sta nell'aver migliorato di gran lunga il coordinamento necessario per assicurare la condivisione flessibile delle risorse umane tra i diversi business. Infatti, sin dal 2000, tale tipo di struttura, creata dalla sovrapposizione di conformazioni funzionali e divisionali, ha facilitato in Loccioni la partecipazione dei vari attori provenienti da differenti funzioni a numerosi progetti nei quali era necessario coinvolgere un team di esperti specializzati. In questo modo, i membri dei team di progetto possono condividere tra loro le informazioni in modo più veloce ed accrescere in questo modo il numero di competenze applicabili a specifici problemi riguardanti differenti aree di business aziendali.

3.3. La filosofia dietro al processo di vendita: la cura delle esigenze del cliente

Dopo aver analizzato la struttura a matrice che collega le quattro unità di business alle varie funzioni aziendali, andremo ora a presentare i processi operativi che prendono vita in Loccioni. Si partirà dallo spiegare

la filosofia che c'è dietro la produzione delle soluzioni industriali Loccioni e inoltre, parleremo di come è organizzata la funzione commerciale responsabile della vendita di questi servizi, finendo col parlare dell'evoluzione della funzione marketing cominciata nel 2006, soffermandoci sulla strategia di marketing industriale da questa implementata.

3.3.1. La soluzione “su misura”

Per quanto riguarda l'insieme delle operazioni attraverso le quali le due aziende operative del gruppo producono le loro soluzioni, si può evidenziare una parola chiave che rappresenta la filosofia generale dalla quale sono ispirate tutte le soluzioni industriali del gruppo marchigiano. “Una soluzione su misura”: in questo modo il fondatore del gruppo Loccioni definisce la mentalità a cui si ispirano costantemente i suoi dipendenti.

Infatti, l'imprenditore marchigiano è stato uno dei primi industriali italiani a comprendere quanto sia importante porre le esigenze dell'acquirente al centro della logica di produzione, soprattutto in mercati *business-to-business*. La strategia che meglio si sposa con questa cultura aziendale è quella del lavoro su commissione: così General Impianti e AEA, dopo aver discusso con il cliente i termini dell'accordo, affidano la realizzazione del progetto ad un team formato da dipendenti provenienti da diverse funzioni aziendali (design, progettazione e ingegneria, ufficio produttivo, ecc.) e solitamente si pone a comando della squadra un *project manager*, incaricato della gestione delle risorse interne e garante per la consegna della soluzione al cliente. La consuetudine in Loccioni implica che la soluzione venga discussa e ideata con la collaborazione del cliente il quale viene invitato inizialmente in azienda per verificare la fattibilità del progetto. Questa fase è cruciale poiché, anche se l'obiettivo delle industrie Loccioni tende verso il desiderio di soddisfare totalmente le necessità dell'acquirente, essa deve prima verificare attraverso innovativi software di previsione progettuale se le richieste del cliente possono essere realizzabili.

Un'ulteriore fase su cui l'azienda concentra molti delle sue attenzioni è il controllo della qualità: prima che l'ufficio qualità dia la conferma finale, il prodotto deve superare molteplici test qualitativi sia in Loccioni, sia negli ambienti dell'azienda mandataria. L'attenzione che già dal primo momento i dipendenti prestano alle esigenze del cliente e la cura con cui essi ricercano la perfezione del prodotto attraverso i test qualitativi, ci suggerisce che questo gruppo possiede un'impostazione cliente-centrica. Questo *modus operandi* si ritrova anche nella funzione commerciale di Loccioni, la quale è concentrata in particolare sulle esigenze dei *key account*.

3.3.2. Il KAM subentra in Loccioni.

Nel 1990, a seguito di una riorganizzazione delle vendite, le pratiche di KAM vennero implementate in Loccioni. Il primo scopo era quello di sfruttare le relazioni con i clienti più importanti al fine di creare una collaborazione florida con essi, che potesse far crescere il gruppo sia da un punto di vista finanziario, che tecnologico ed innovativo. L'organizzazione attuale della funzione vendite conta dieci *key account manager*

che coordinano numerosi venditori. Loccioni non utilizza la vendita mediata da intermediari a causa della complessità della tecnologia di prodotto che tratta. Per questo motivo, mentre i KAMs si occupano delle relazioni con clienti del calibro di Magneti Marelli, Whirlpool e Trenitalia, i venditori hanno il compito di trovare nuovi potenziali clienti.

A proposito della base clienti di Loccioni, vorrei per prima cosa riportare una frase pronunciata dal presidente che chiarisce, a mio parere, la mentalità con cui il gruppo concepisce il ruolo della relazione: “E’ solo lavorando e collaborando con grandi attori internazionali nel settore automotive e elettrodomestici che noi possiamo crescere” (Baraldi e Perna, 2014). Per dare un’idea della composizione del portafoglio clienti in mano al gruppo, esso è composto da circa settecento clienti dei quali un settimo è costituito da multinazionali, così meno di un quinto del totale dei clienti rappresenta circa il settanta per cento dei ricavi che la società realizza con le sue vendite. Tali numeri sono frutto della mentalità caratterizzante la direzione centrale, la quale crede fermamente nel costruire e sviluppare relazioni che durino nel tempo con clienti strategici, in crescita e innovativi.

3.3.3. Il marketing industriale come simbolo del vantaggio competitivo.

Infine, essendo questa una tesi trattante il marketing BtoB, non si può non raccontare la storia vissuta da questa disciplina all’interno del gruppo Loccioni. In generale, sappiamo che la funzione marketing all’interno di aziende a conduzione familiare come nel caso di Loccioni viene inizialmente ricoperta dall’imprenditore o dal top management. Così, essi prendono in autonomia decisioni riguardanti i mercati in cui espandersi o le direttive comunicative per la promozione dei loro prodotti, basandosi principalmente sulla loro esperienza e sull’istinto. Man mano però che la complessità del business aumenta, gli imprenditori prendono in considerazione l’idea di investire nella funzione marketing al fine di formalizzare processi aziendali fondamentali come ad esempio la comunicazione esterna o il *business marketing*. Con questo scopo fu istituita l’unità organizzativa all’interno del gruppo nell’anno 1996. Il marketing si perfezionò all’interno della società holding nel corso degli anni sviluppando, dal punto di vista analitico, un maggiore focus sulle esigenze del cliente.

Agli inizi del 2005, uno spazio di ricerca più attrezzato venne allestito negli uffici di Summa per dedicarlo alla divisione “Marketing Lab”. Quest’ultima rappresenta una forma più evoluta della vecchia funzione marketing poiché formata da giovani laureati in business. L’approccio ai compiti del marketing cambiò radicalmente ed infatti, i nuovi dipendenti definirono una strategia comunicativa per nuovi prodotti più efficace, ma soprattutto spinsero affinché la direzione acquisisse strumenti informatici utili alla raccolta e lavorazione dei dati relativi ai clienti. Grazie a tali applicazioni tecnologiche, il marketing era in grado di individuare nel mercato delle nuove opportunità di vendita e comunicava di conseguenza alla funzione commerciale quali potenziali clienti era possibile contattare. Si può affermare, inoltre, che in Loccioni dei

limiti ben definibili non sono tracciabili per dividere la funzione marketing e quella vendite poiché parte del personale della prima unità era coinvolto nel processo di “perlustrazione” del cliente potenziale individuato.

3.4. Una forma di CRM ideata in casa.

La seguente sezione illustrerà la storia della nascita di un software CRM internamente ideato dagli ingegneri Loccioni. È opportuno cominciare però dall’anno 1996, quando il sistema di marketing database, voluto fortemente dal presidente Enrico Loccioni, divenne il magazzino dove molti documenti relativi ai clienti venivano conservati. Infatti, fino a quel momento, quasi tutta la documentazione scaturita dai processi aziendali attutata tra l’azienda e i clienti era in forma cartacea e per questo motivo i dipendenti del gruppo hanno avuto spesso difficoltà nel ritrovare le informazioni necessarie al supporto delle decisioni.

Per di più, le modalità di trasmissione di informazioni all’interno dell’ambiente organizzativo erano ancora simili al semplicistico “passa parola” e la qualità della comunicazione era molto scadente. Questo, molto spesso, causa incomprensioni e problemi per i dipendenti i quali non possono far fede su di un archivio dati digitale che comunichi in modo oggettivo. Il presidente Enrico chiese così al proprio marketing manager di creare un MDB spinto dall’idea di poter sfruttare lo strumento informatico per guadagnare un vantaggio competitivo su il resto dei suoi competitors. Il manager rimase però dubbioso sulla reale fattibilità del sistema dal momento che le competenze informatiche e il tempo a sua disposizione non sembravano essere sufficienti. Egli collaborò comunque con la funzione dell’*information technologies* creando il prototipo tecnologico di quello che diverrà in futuro un ottimo sistema CRM.

Lo scenario che si delinea nel 2005 è decisamente ricco di sfide e, allo stesso tempo, complesso da interpretare per la direzione del gruppo Loccioni. Infatti, il presidente Enrico in particolare si interroga su quale applicazione tecnologica possa rappresentare per la società una risorsa distintiva difficilmente riproducibile. Egli, guardando all’enorme quantità di informazioni relative ai clienti accumulata all’interno del MDB, si domanda come poterne sfruttare il potenziale. Per di più, proprio in quell’anno le pratiche di KAM e l’unità di Marketing Lab sono implementate e questo evidenzia ancor di più l’importanza che questo specifico momento rappresenta per il gruppo. È necessario dare una svolta al piano strategico ideato per la funzione del marketing a seguito di sostanziali cambiamenti organizzativi.

La decisione cruciale presa dal fondatore, anche a seguito delle influenze ambientali subite osservando i trends diffusi tra le PMI marchigiane, è quella di porre al centro della strategia di marketing dell’azienda l’analisi strutturata delle informazioni estrapolate dal cliente. Perciò dal quadro che si è delineato, sembra che il gruppo Loccioni sia maturo e pronto per cominciare il percorso che lo porterà a sviluppare internamente il proprio software di CRM. Si possono individuare quattro ragioni principali che spingono la società a sviluppare questa applicazione tecnologica:

- L’unificazione delle fonti informatiche nella quali immagazzinare e soprattutto reperire le informazioni che si sono estrapolate dalle varie interazioni con i clienti business. Infatti,

precedentemente all'avvento del CRM venivano utilizzate molteplici applicazioni informatiche come luoghi di raccolta dei dati: ad esempio l'ERP (enterprise resource planning) o ancora fogli di calcolo Excel.

- Un sistema CRM permetterebbe inoltre di avere accesso ad una banca dati funzionale al recupero di molte informazioni relative ai clienti, tipo le sedi amministrative, l'orientamento alla vendita di prodotti complementari, volumi di acquisto, approccio allo scambio commerciale, struttura della funzione acquisti. Conoscendo queste caratteristiche la funzione vendite può in primis tagliare i costi di presentazione dei preventivi ma soprattutto impiega minor tempo nel creare soluzioni su misura rispetto a quelli dei concorrenti e avere così più opportunità di stringere una relazione commerciale.
- La scelta rivoluzionaria presa dal presidente del gruppo Loccioni è sicuramente in linea con quello che è il settore di riferimento della società. Infatti, essendo una compagnia che basa il suo commercio sulla vendita di innovazioni tecnologiche che ottimizzano i processi industriali dei loro clienti, può considerare l'ideazione di un avanzato sistema IT per la gestione delle relazioni con i clienti come un progetto tecnologico in linea con il suo business.
- Ultimo ma non per importanza, la produzione in casa di un complesso prodotto software CRM può rivelarsi un'ottima strategia progettuale, con il fine ultimo di rivendere questo servizio tra quei segmenti di clienti interessati ad implementare l'applicazione tecnologica.

Detto ciò, la direzione generale cominciò a considerare i risvolti sia positivi che negativi che il progetto CRM poteva implicare. Così, venne richiesto a coloro che lavoravano al progetto di elaborare delle stime riguardanti sia i costi da sostenere per garantire l'effettiva attualizzazione di tutte le fasi di sviluppo della tecnologia che i benefici riscontrati dalle divisioni coinvolte nella reale utilizzazione dell'applicazione. Per di più, il top management desiderava far interfacciare il loro sistema IT con i software appartenenti ai loro shareholders (loro fornitori o acquirenti), così da permettere un sicuro e veloce scambio di informazioni.

3.4.1. Le fasi di implementazione del software

Lo sviluppo interno all'azienda del software di supporto alla gestione delle relazioni con i clienti viene eseguito principalmente in due fasi: la prima va dall'estate del 2005 fino agli inizi dell'anno 2007 mentre la seconda dura per circa un anno fino alla fine del 2008. Tuttavia, il passo precedente ad entrambi questi periodi è quello della definizione del team che avrebbe lavorato all'interno degli uffici Loccioni per sviluppare la tecnologia di CRM. La squadra composta da otto persone, le quali hanno lavorato unicamente a questo specifico progetto, era molto eterogenea al fine di garantire la complementarità delle competenze: due ricercatori provenienti dall'Università Politecnica delle Marche (come consulenti in questioni organizzative e di marketing), il direttore generale del gruppo Loccioni e, infine, cinque dipendenti di altrettante funzioni o

divisioni organizzative (funzione marketing, contabilità, IT e telecomunicazioni). I responsabili nei confronti della proprietà della società sono i capi manager delle funzioni di marketing e telecomunicazione, mentre è stato escluso dalla progettazione del CRM il personale addetto alle vendite al fine di non distrarre i KAMs dalle loro attività commerciali.

Per quanto riguarda la prima fase di implementazione della tecnologia di CRM all'interno della società Loccioni, due sono le attività che hanno luogo nel periodo dal 2005 alla fine del 2006. Il team composto dalle otto persone selezionate prepara inizialmente un questionario introduttivo dal titolo "I benefici del CRM per un'azienda cliente-centrica". L'obiettivo di tale analisi è quello di raccogliere le opinioni tra 200 dipendenti dell'azienda riguardo due questioni fondamentali: quale è la propensione del personale all'uso di sistemi IT per attività che riguardano il marketing e quali esigenze hanno i dipendenti nel momento in cui utilizzano sistemi informatici per la gestione di relazioni con i clienti. Le principali conclusioni a cui arriva il team sono molto incoraggianti; infatti si comprende quanto un sistema di CRM fosse necessario e utile secondo il parere del personale nella gestione dei clienti soprattutto poiché il MDB già presente in azienda è considerato troppo sofisticato e quindi inutile.

Il passo successivo intrapreso dal team sempre negli anni 2005-2006 è quello di riflettere su quale tipo di infrastruttura il sistema CRM deve assumere nello specifico caso Loccioni.

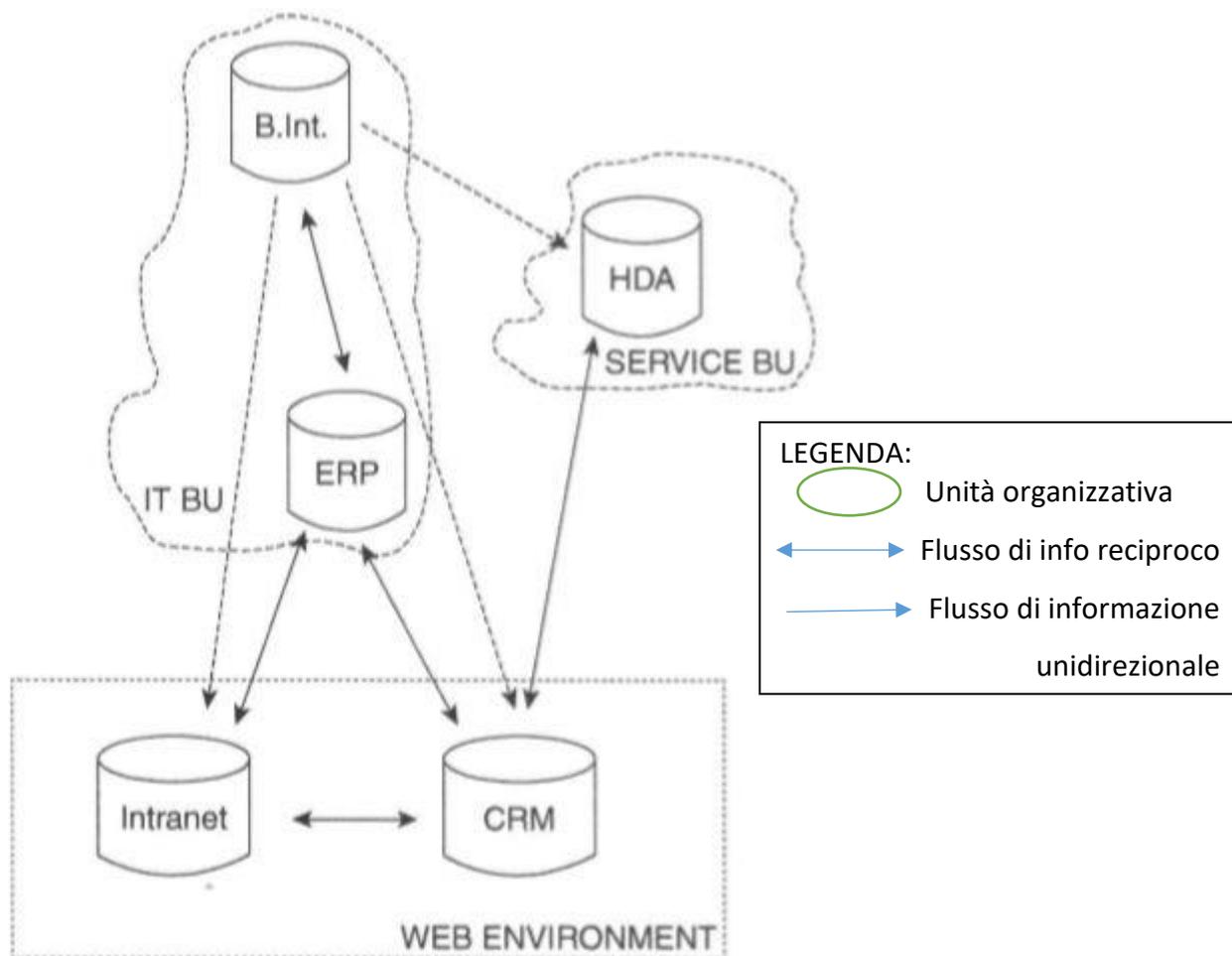


Fig. 9, "Infrastruttura IT di Loccioni", fonte: Baraldi E., Perna A., (2014), CRM System in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects, Uppsala University, Sweden.

La figura soprastante rappresenta l'infrastruttura IT del gruppo Loccioni a seguito dell'introduzione della componente del CRM. L'ideazione dello schema informatico all'interno della società avviene grazie al lavoro costante della funzione IT e alla divisione TLC (telecomunicazioni), le quali valutarono non utile acquistare dal mercato un prodotto già preimpostato. Infatti, entrambe le unità erano già specializzate nella progettazione di applicazioni informatiche per il settore industriale; esse si confrontano continuamente con il team di riferimento per verificare passo dopo passo la fattibilità delle soluzioni.

Le divisioni IT e TLC impiegarono circa dieci mesi per arrivare ad un risultato adeguato e l'infrastruttura su misura ideata "in casa" sembrava rispecchiare perfettamente le aspettative dei clienti interni (direzione generale, manager a capo delle unità coinvolte e gli stessi dipendenti). Entrando nello specifico, la principale rivoluzione si osserva nella sostituzione del non efficiente MDB con un nuovo database dedicato esclusivamente al CRM e connesso attraverso un'impostazione Web, come si può notare dalle frecce in figura, agli altri sistemi e strumenti di IT di Loccioni. La caratteristica Web-base permise ai progettisti di connettere il CRM all'Intranet aziendale, ovvero il centro nevralgico di tutta l'infrastruttura IT dal quale il CRM poteva ricavare sia informazioni relative ai clienti che quelle relative agli utilizzatori dei sistemi stessi (numero di anni di lavoro in Loccioni, posizioni e ruoli sono in Intranet).

L'ambiente Web su cui sono inseriti l'Intranet e il CRM permette ulteriormente a questi due elementi di connettersi con i database di ERP e di *Help Desk Assistance* (HDA), ovvero il servizio di assistenza alla clientela. ERP e HDA rappresentano per il CRM rispettivamente la fonte dei dati finanziari e delle informazioni di post-vendita relative ai clienti. Infine, la *Business Unit* è l'ultimo pezzo del puzzle e per di più il braccio operativo dell'infrastruttura di IT stabilita in Loccioni: questo software acquistato all'esterno permette alla funzione IT di lavorare i dati presenti nei vari database trasformandoli in rappresentazioni grafiche (grafici e tabelle) destinando poi tali strumenti di supporto al personale manageriale.

3.4.2. La fase di configurazione per gli utenti del CRM

La configurazione del sistema di CRM è stata attuata dal team responsabile del progetto tra il 2007 e l'anno seguente. In pratica, l'obiettivo di tale fase era quello di tradurre gli output di processo generati dal software CRM in un linguaggio fruibile per coloro i quali avrebbero lavorato con il sistema. Inoltre, in questo periodo si cerca di trasferire le informazioni dalle varie banche dati presenti verso l'unico database del CRM: così facendo è possibile in teoria aggiornare una sola volta le informazioni di uno specifico cliente nel momento in cui queste subiscono una modifica. In aggiunta, le connessioni tra i vari database e strumenti IT presenti nell'infrastruttura informatica del gruppo Loccioni (CRM, ERP, HDS e *Business Intelligence*) pensate a tavolino dalle funzioni IT e TLC sono state rese operative. Il lavoro che collega tutti questi strumenti durò

per un totale di dodici mesi nei quali al team di sviluppo creò dei software di interfaccia ad hoc per riuscire a far comunicare i citati sistemi con lo stesso linguaggio informatico.

Nel frattempo, sono state stabilite le caratteristiche visive dell'interfaccia utente ovvero l'effettiva schermata che i reali utilizzatori del sistema di CRM avrebbero visualizzato una volta acceduto al programma. Il team di progetto attuò una scrematura di coloro che potevano usufruire dell'applicazione tecnologica di CRM stabilendo che l'accesso fosse riservato a centoquattro dipendenti di Loccioni appartenenti a otto diverse unità organizzative tra funzioni aziendali e divisioni di business. Inoltre, si era prevista l'opzione di accedere al sistema CRM anche da una fonte esterna grazie ad una connessione remota e per questo motivo, il sistema fu provvisto di un controllo di sicurezza al fine di evitare intrusioni. Infine, è stato previsto per tutti gli utilizzatori un ugual livello di accessibilità al software fatto salvo il caso di tre amministratori (l'ingegnere IT padre del CRM Loccioni, il marketing manager e il capo della funzione TLC) i quali possedevano la facoltà esclusiva di modificare particolari settaggi all'interno del software aziendale.

3.4.3. La risposta del personale di Loccioni

La fase di adozione del sistema CRM da parte dei dipendenti fornì molte considerazioni in termini di approccio all'utilizzo del software. Prima di tutto il team del progetto dovette accertarsi sia della accettazione da parte degli utilizzatori del programma all'interno dei vari processi operativi di gestione delle relazioni con i clienti sia dell'effettiva diffusione di queste pratiche informatiche. Per verificare ciò il gruppo studiò le interazioni esistenti tra il CRM e i differenti utenti del software al fine di comprendere che tipo di dati venivano ricercati nel sistema e a quale scopo assolvero queste informazioni.

Al termine di questa analisi interna sono stati identificati due tipi di utenti in termini di comportamento di interazione con il software. Li denomineremo come utente A e B:

- A. Il seguente profilo ha il compito di raccogliere le informazioni che l'azienda riceve dai suoi clienti (contatti del cliente o attività della propria funzione vendite) e conseguentemente di inserire questi dati all'interno del database di CRM. A questo punto, i processi informatici ideati dal team di progetto trasformano i dati inseriti, producendo come output delle informazioni rielaborate. L'attività di inserimento è limitata ai dipendenti presenti all'interno dell'unità di marketing.
- B. Questo tipo di utente si avvicina in modo differente ai processi interni del sistema CRM. Infatti, anche se egli è sempre coinvolto nella raccolta delle informazioni relative al cliente, le quali vengono comunicate all'utente A per poi essere inserite nel banca dati del CRM, l'utilizzatore B rappresenta il cliente ultimo della rielaborazione dei dati effettuata dal sistema CRM. Solitamente l'utente B è identificabile con il personale commerciale che include sia i venditori che i KAMs. Il fine di tale ruolo non è quello di produrre nuove informazioni utili partendo da quelle presenti nel CRM, ma diversamente dal personale della funzione marketing

egli le sfrutta per attuare azioni concrete al fine di incrementare la qualità della relazione con il cliente. È importante tener conto anche del report relativo alle azioni attuate e conseguentemente alle reazioni ottenute.

Fu compreso che il personale della funzione vendite attuava dei comportamenti in linea con il caso dell'utente B. Il caso aziendale di Loccioni presenta un ulteriore approfondimento per quanto riguarda l'utilizzo effettivo del CRM da parte della funzione commerciale. Infatti, nell'opera dei due autori Perna e Baraldi si ritrova una differenziazione tra quali tipi informazioni sono ricercate da i KAMs e quali invece dai semplici venditori: i primi ricercano chi all'interno dell'organizzazione partner ha il potere decisionale di sottoscrivere l'acquisto di una soluzione tecnologica Loccioni e le possibili opportunità di contatto con questi, mentre i secondi guardano ad informazioni di carattere più tecnico come il budget concordato dal cliente o la documentazione relativa agli ultimi prodotti venduti con l'obiettivo di aumentare la loro consapevolezza nel momento in cui essi dovranno presentare dei preventivi ai relativi clienti. La pratica di osservare il range di prodotti e le caratteristiche degli ordini eseguiti per un cliente è al contrario fondamentale per chiunque lavori nelle vendite, senza distinzioni di ruolo tra KAMs e venditori. Lo scopo ultimo di questa consuetudine è quello di creare offerte mirate alla vendita di prodotti e soluzioni complementari, seguendo la logica del *cross-selling*.

3.5. L'esperienza reale di tre Key Account Manager: i risvolti del CRM nella gestione di relazioni strategiche

Dopo aver approfondito le origini del progetto, le motivazioni che hanno spinto la direzione centrale a credere nel valore strategico del software e dopo aver descritto le prime due fasi di sviluppo dell'infrastruttura e implementazione della configurazione, è opportuno condurre un approfondimento sulle modalità di utilizzo del sistema CRM da parte della funzione vendite al fine di inquadrare il caso aziendale del gruppo Loccioni nell'ottica di una tesi che tratta di KAM. Nella prossima parte di questo terzo ed ultimo capitolo si presenteranno i tre importanti clienti del gruppo Loccioni attraverso la tabella esplicativa visibile in basso.

Inizio della relazione	MAGNETI MARELLI 1985	WHIRLPOOL 1986	TRENITALIA 1989
Area di business Loccioni	Automotive	Elettrodomestici	Ambiente e automatizzazione
Età del KAM	Under 40	Under 40	Over 50
Inizio gestione del KA	Dal 2000	Dal 1996	Dal 1998

Sistema di conservazione dei dati	CRM dal 2006	CRM dal 2006	CRM dal 2006
Tipo di relazione	Continua	Discontinua	Discontinua
Coinvolgimento o top management	Alto	Alto	Medio
Tasso di accettazione dell'offerta	40	60	90

Fig. 10, "Tre Key Account di Loccioni", fonte: Baraldi E., Perna A., (2014), *CRM System in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*, Uppsala University, Sweden.

Tutte le aziende nominate nella prima riga della tabella sono state e sono ancora oggi delle relazioni fondamentali per lo sviluppo del business del gruppo Loccioni poiché hanno contribuito alla crescita economica, tecnica e organizzativa dell'azienda negli anni; esse possiedono caratteristiche particolari così che nessuna è simile ad un'altra, ma ad ogni modo, ognuna di queste società è di grande importanza strategica per il gruppo marchigiano. In particolare, lo studio dei professori Perna e Baraldi vuole indagare le modalità con cui il software informatico introdotto in Loccioni per la gestione delle relazioni con i clienti ha influenzato le interazioni tra gli *account manager* aziendali ed i clienti strategici sopra citati. Nella seguente parte si illustrerà in breve la storia delle tre aziende partner di Loccioni, per poi procedere con una più profonda descrizione dello sviluppo della relazione tra i due attori, ponendo specifica attenzione a come le pratiche di KAM e le tecnologie CRM implementate da Loccioni hanno influito sull'efficacia del rapporto commerciale.

3.5.1. Il caso Magneti Marelli

La prima azienda di cui andremo a parlare è la multinazionale Magneti Marelli. Questa grande gruppo industriale opera a livello internazionale come fornitore di soluzioni e sistemi ad alta tecnologia per l'industria automobilistica. L'azienda nasce nel 1919 grazie ad una joint venture tra Enrico Marelli e Fiat S.p.A. iniziando come produttrice di magneti destinati sia all'aviazione, sia ai motori a scoppio automobilistici e motociclistici. Oggigiorno Magneti Marelli è presente in venti stati nel mondo, possiede più di ottanta centri produttivi e circa 12 centri di R&S (ricerca e sviluppo). I rapporti con il gruppo marchigiano iniziano nel 1985 nel momento in cui Magneti Marelli acquista una società terza (Weber¹⁶) la quale era già da tempo cliente del gruppo.

¹⁶ La Weber è una storica fabbrica di carburatori, facente parte attualmente del gruppo Magneti Marelli, a sua volta di Fiat Chrysler Automobiles, fondata da Edoardo Weber nel 1923 a Bologna. Facente parte del gruppo Magneti Marelli, dalla fine degli anni ottanta ha mutato il suo nome societario con vari passaggi da Weber s.r.l. in Magneti Marelli S.p.A., mantenendo Weber come marchio commerciale. I carburatori Weber vengono attualmente prodotti in Spagna a Guadalajara vicino a Madrid.

Così le due società stabilirono una fruttifera collaborazione basata sul lavoro in comune tra le rispettive unità di R&S le quali conseguirono molti progetti ponendo sempre il massimo impegno e avendo la piena fiducia nell'operato della controparte. In particolare, una cooperazione risulta emblematica: un progetto condiviso dalle due unità organizzative di R&S e portato avanti con le collaborazioni della facoltà di Ingegneria della Federico II di Napoli aveva l'obiettivo di indagare nel campo dell'elettromeccanica ancora poco conosciuto dagli ingegneri di Loccioni i quali dovettero comprendere come gestire e testare componenti elettroniche lavoranti ad alti voltaggi. Inoltre, il progetto sviluppato dal team era destinato ad un cliente eccellente nel settore delle vetture sportive, ovvero la società italiana Ferrari. Il personale del gruppo Loccioni che partecipò allo studio ingegneristico acquisì innovative competenze attraverso le quali divenne in grado di progettare avanzati macchinari per testare sistemi elettronici ad alto voltaggio e questo successo permise loro di avere un vantaggio competitivo rispetto ai diretti competitors nel settore automotive.

Il parere espresso dal *Key account manager* riguardo lo sviluppo del prodotto destinato alle auto Ferrari è molto positivo tanto dal definirlo come il punto di svolta nella qualità relazionale con Magneti Marelli. Dopo questa collaborazione infatti, i contatti tra i due gruppi industriali sono rimasti continuativi con forniture di soluzioni innovative ed anche di informazioni utili per il business. La figura del KAM a cui è affidata la gestione del cliente Magneti Marelli è relativamente giovane (under 40) ed è stato incaricato nell'anno 2000 di curare i rapporti con varie posizioni organizzative all'interno della multinazionale (il top manager, il responsabile acquisti, l'ingegnere ricercatore). Purtroppo, l'opinione del KAM, riguardo ai benefici che il sistema di CRM ha portato alla gestione della specifica relazione, non è affatto positiva: "il CRM non è stato utile a interpretare la relazione. È piuttosto un database nel quale i dati finanziari riguardo a Magneti Marelli sono custoditi e la sua utilità sta nel fatto di essere un magazzino dati. Il CRM richiede molto tempo poiché chiede molti dati da inserire". Tali parole del KAM non sono spinte da un'avversione generazionale verso questo tipo di sistemi informatici essendo lui giovane e soprattutto già conscio di altri tipi di processi gestiti al computer. Ma il problema in questo caso è che il CRM non ha colto la complessa natura di una relazione pluridecennale restando uno strumento di mera raccolta dei dati del cliente.

3.5.2. Il caso Whirlpool Europa.

La seconda relazione strategica che sarà trattata in questo capitolo è Whirlpool Europa la quale fu creata nel 1985 grazie ad una *joint venture* tra il gruppo Whirlpool e la compagnia Philips Electronics¹⁷. L'intenzione del gruppo americano era duplice nel senso che essi desideravano posizionare i loro prodotti nel mercato europeo ma allo stesso tempo, essi temevano di non riuscire a guadagnare la fiducia della potenziale clientela per il fatto di essere considerati un brand estero. L'organizzazione della società è divisa in due centri

¹⁷ La Philips (il nome completo è Koninklijke Philips N.V.) è un'azienda multinazionale olandese con sede ad Amsterdam. Produce tecnologie per la cura della salute dopo essere stata per più di 120 anni tra le maggiori aziende al mondo nel settore elettronico (audio e video, illuminazione, microprocessori, compact disc, piccoli elettrodomestici). Attività scorporate e vendute a partire dal 2011 per concentrarsi sempre di più nel settore delle nuove tecnologie per la salute.

principali: il quartier generale si trova a Comerio provincia di Varese, mentre il centro logistico per l'Europa è localizzato a Schondorf, in Germania. L'azienda è leader mondiale nella produzione di elettrodomestici e rifornisce sia i clienti privati sia delle entità organizzative che hanno bisogno dei loro macchinari per completare una loro offerta.

L'anno 1985 rappresenta l'inizio anche della collaborazione tra il gruppo Loccioni e la società di Whirlpool Europa: infatti proprio alla metà degli anni ottanta Loccioni stava ricercando un produttore di lavatrici interessato ad acquistare un innovativo sistema di misurazione della qualità nei processi industriali. Gli ingegneri di Whirlpool che assistettero alla presentazione del progetto nella sede di Ancona ne furono così colpiti che, una volta tornati in Germania, acquistarono la tecnologia presentata; l'anno seguente divennero clienti di Loccioni per altri dodici prodotti.

Gli anni novanta furono decisamente poveri di scambi commerciali tra i due soggetti a causa di un cambiamento organizzativo attuato in Whirlpool a livello di direzione generale: le varie divisioni geografiche europee non possedevano più l'autorità per scegliere i loro fornitori e il potere decisionale fu accentrato totalmente nelle mani di coloro i quali lavoravano a Comerio. Questo cambiamento organizzativo fu disastroso per il KAM il quale veniva spogliato in tal modo di tutte le conoscenze e relazioni potenzialmente utili alla vendita delle soluzioni a Whirlpool. L'unica reazione possibile a questo accentramento di autorità era quella di continuare a condividere con la multinazionale con sede vicino Varese tutte le scoperte innovative trovate nella speranza un giorno di poter ritornare ad essere collaboratrice con Whirlpool Europa.

La strategia di Loccioni nel tentare costantemente di riallacciare relazioni ripagò il gruppo Loccioni poiché nel 2006 riuscì a vendere ad una divisione di Whirlpool appena inaugurata nell'est Europa dei sistemi di controllo delle vibrazioni e delle perdite per lavatrici. La tecnologia con la quale gli ingegneri italiani conquistarono un posto nel processo di controllo qualità di Whirlpool era basata su sistema innovativo funzionante grazie ai raggi infrarossi. Solo un anno più tardi, la società marchigiana creò un ulteriore sistema tecnologico formato da un insieme di telecamere con lo scopo di ottimizzare il processo produttivo dei loro elettrodomestici. In generale, si può affermare che il maggior supporto fornito da Loccioni è stato indirizzato verso la produzione di lavatrici, anche se Whirlpool è stata cliente Loccioni anche per numerose altre forme di elettrodomestici.

Giunti alla fine della descrizione si può definire questa relazione "intermittente" dal momento che esistono due distaccati periodi in cui le relazioni commerciali tra i due attori sono più attive: il primo nella seconda metà degli anni ottanta ed il secondo che comincia nel 2003 per finire nel 2007. Oggigiorno i contatti fra le parti sono ottimi e caratterizzati da una media frequenza e intensità; in particolare, il KAM a cui è affidata la gestione di Whirlpool Europa ricopre questo ruolo dal 1996. Egli ha sviluppato un'intensa comunicazione con il top management e si rapporta direttamente con questo nel momento in cui devono essere prese delle decisioni di lungo periodo o che comportano grandi forniture. Tale KAM è un ragazzo relativamente giovane che ha fatto carriera velocemente scalando i vertici della funzione vendite di Loccioni fino a guadagnare il

titolo di “gestore di Whirlpool”. Ascoltando la sua opinione, si evince che il sistema CRM non risulta utile nel considerare gli aspetti strategici di una relazione ma si limita ad organizzare i dati e a tracciarli.

3.5.3. Il caso Trenitalia

Trenitalia S.p.A. è un'azienda partecipata al 100% dal gruppo Ferrovie dello Stato Italiane ed è la principale società italiana per la gestione del trasporto ferroviario passeggeri. Nel 2017 ha dichiarato un utile di circa 5000 milioni di euro e attualmente il numero del personale assunto è di circa ventisettemila numeri. Nel settore del trasporto pubblico via rotaie Trenitalia rappresenta il più grande attore con operations che si differenziano tra il trasporto regionale e quello su lunghe distanze.

Per quanto riguarda la relazione con il gruppo Loccioni, questa venne instaurata nel 1989 quando l'azienda ancora non possedeva la denominazione Trenitalia (stabilita solamente negli anni 2000) grazie all'intermediazione di un fornitore del gruppo, Siemens Group¹⁸. Gli ingegneri della società marchigiana progettarono un dispositivo in grado di tracciare automaticamente un intero stabilimento industriale, il quale permise loro di essere scelti come fornitori di una delle industrie italiane più diffuse sul territorio. Il coinvolgimento di Loccioni nelle operations di Trenitalia divenne più intenso nel momento in cui questa decise di puntare maggiormente sulla manutenzione dei suoi asset: così venne richiesto a Loccioni di sviluppare un robot innovativo per diagnosticare possibili problematiche nella struttura dei binari e dei deviatori per lo scambio del binario. Montato direttamente sulle rotaie e fornito di tecnologici sensori visivi, il robot progettato



¹⁸ La Siemens AG è una conglomerata tedesca, la maggiore d'Europa per fatturato e dipendenti. Ha propri quartieri generali tra Berlino, Monaco di Baviera, Erlangen e Milano, ed è suddivisa in 4 settori, vale a dire Infrastructures and Cities, Industry, Energy, Healthcare.

da Loccioni è in grado di trasferire in wireless ad un operatore tutte le immagini e le misurazioni per ulteriori analisi.

Fig. 11, “Felix: il robot per le ispezioni di rotaie e deviatoi”, fonte: <https://www.loccioni.com/en/railway/>

Anche se Trenitalia rappresenta un cliente ideale per la sua posizione leader del settore ferroviario italiano, l’opinione del KAM di Loccioni in carica dal 1995 è la seguente: “Cooperare con Trenitalia è sempre stato un lavoro complicato a causa di larghi investimenti fatti da Loccioni per rimanere in contatto con loro. La relazione commerciale è stata caratterizzata da discontinuità e gli scambi sono intermittenti. Il potenziale del cliente è enorme ma qualcosa deve essere cambiato nell’organizzazione di Loccioni” (Baraldi e Perna, 2014). Secondo quanto si evince da queste parole, sia il commerciale in carico per la gestione di Trenitalia, sia la direzione generale di Loccioni sentivano la necessità di formalizzare maggiormente la relazione al fine di non creare fraintendimenti deleteri per futuri collaborazioni innovative.

Per quanto riguarda il parere del KAM per Trenitalia riguardo lo strumento informatico del CRM, questo era del tutto negativo a causa della natura particolare del venditore stesso. Egli era stato assunto in Loccioni nel 1990 ed è cresciuto con la convinzione che ogni strumento messo a disposizione dalla funzione IT fosse una perdita di tempo.

3.6. Risultati finali della ricerca

Investigare gli effetti del CRM sulle relazioni con i clienti è difficile poiché, anche se si sono riportate le esperienze vissute dai manager con le tre aziende precedenti, non sempre esistono delle caratteristiche comuni. Come ampiamente spiegato nel corso del capitolo, il software CRM dovrebbe servire da supporto alla gestione delle relazioni con i clienti, ma la pratica ha dimostrato che non esistono benefici diretti tra il CRM e il potenziale di una singola relazione. Due potrebbero essere le cause di questa scoperta: in primis il limitato uso da parte dei KAMs di Loccioni del software e secondo poi la scelta da parte della direzione di escludere i clienti dal diretto accesso informatico al sistema CRM. Al tempo stesso, gli autori del libro evidenziano i cambiamenti apportati dal CRM a livello intra-organizzativo: ad esempio le routine interne, il flusso comunicativo o l’attitudine alla tecnologia.

Infine, un tema comune evidenziato dalle testimonianze dei KAMs è che i tre manager non trovano molto utile un sistema CRM che semplicemente si limita a riportare i dati storici e finanziari oppure ad organizzare le informazioni in una schermata più ordinata. I manager responsabili di Magneti Marelli e Whirlpool sono due persone relativamente giovani e aperte all’implementazioni tecnologiche nel loro lavoro ma essi si aspettano che il CRM permetta loro di fare previsioni future o che contenga delle informazioni utili a pianificare una strategia d’azione per migliorare i rapporti con i loro clienti e di conseguenza i ricavi del gruppo Loccioni.

Per quanto riguarda la situazione rappresentata dal manager di Trenitalia, questa è più semplice da decifrare. Infatti, in questo caso si parla della persona con più anni tra i KAMs ed anche quella maggiormente

scettica all'idea di coinvolgere strumenti IT nel suo lavoro quotidiano: egli ritiene di essere l'unica risorsa affidabile sulla quale basarsi per gestire la relazione con il colosso del trasporto ferroviario italiano.

Conclusione

Inadeguata nei contenuti teorici, lacunosa e troppo legata alle pratiche manageriali sviluppate nella pratica, la teoria che tratta il tema del Key Account Management ha subito una profonda inquadratura concettuale agli inizi del ventunesimo secolo grazie al lavoro di Robert Spencer, studioso di marketing industriale e membro del IMP group.

L'autore sviluppa una visione molto matura del KAM attraverso due considerazioni. In primis, sottolineando la grande complessità delle relazioni tra imprese e clienti chiave, Spencer evidenzia la necessità di un impegno diretto del top management nella definizione delle strategie di KAM aziendali. Tale coinvolgimento è ritenuto necessario al fine di allineare gli obiettivi dei manager della funzione commerciale a quelli stabiliti dalla direzione generale dell'azienda. La seconda considerazione riguarda il valore strategico di un cliente chiave: l'autore individua tre diverse dimensioni del cliente, definendo il valore totale di un acquirente come la somma tra il suo valore commerciale, lo sviluppo futuro della relazione con questo e la sua posizione all'interno del network di mercato di cui fa parte.

Detto ciò, la gestione strategica del cliente chiave secondo Spencer non si deve limitare ad organizzare le attività operative della funzione commerciale o della funzione produttiva, ma piuttosto deve partire da una logica di analisi e pianificazione degli obiettivi rispetto alla conoscenza che possiede delle caratteristiche del suo cliente.

Le conclusioni di Salojärvi e Sainio riguardano la relazione che si instaura tra il manager di KA e la tecnologia di CRM. Le due autrici affermano che una strategia di gestione delle relazioni con clienti chiave risulta tanto più efficace e valida quanto più profonda e completa è la conoscenza del business del cliente. Inoltre, comprendere il business del compratore significa essere in grado di pensare un'offerta di servizi/prodotti che abbia un valore aggiunto addirittura per il cliente finale del compratore. In pratica, le tecnologie di CRM permettono di avere una visione d'insieme ampia: l'impresa deve essere intenzionata ad attuare delle strategie che siano da supporto al proprio cliente, aiutandolo a vincere la competizione nel direttamente nel suo mercato di riferimento. Se questo avviene, si può verificare un netto miglioramento dei profitti per entrambi gli attori dello scambio commerciale.

Questo modus operandi riflette una strategia proattiva da parte dell'impresa, ovvero essa non attende che i propri clienti raggiungano una posizione vincente sul mercato, ma li sostiene e affianca con il fine di stabilire una relazione duratura e redditizia. In conclusione, l'associazione positiva tra la conoscenza relativa al cliente chiave e la performance del KAM implica per l'azienda una migliore comprensione del business in cui il cliente è coinvolto che permette a questa di prendere decisioni più informate e di conseguenza di gestire con successo le relazioni con i clienti chiave (Salojärvi e Sainio, 2015).

Infine, dallo studio condotto da Baraldi e Perna sul caso aziendale dell'industria Loccioni, molte considerazioni sono state portate alla luce, ascoltando le testimonianze dei KAMs. I risultati dell'indagine hanno dimostrato che risulta difficile capire quali sono gli effetti diretti che la tecnologia di CRM può vantare nei confronti della gestione da parte dei KAMs dei loro clienti strategici. Infatti, se nella teoria si parla di come il CRM sia di supporto alla gestione delle relazioni, la pratica del caso aziendale Loccioni non mette in mostra alcun beneficio diretto. Una considerazione sicuramente utile ai fini dell'indagine di questa tesi è che, come evidenziato dalle testimonianze dei KAMs, i manager non trovano molto utile un sistema CRM che semplicemente si limita a riportare i dati storici e finanziari oppure ad organizzare le informazioni in una schermata più ordinata. Infatti, essi si aspettano che il CRM permetta loro di fare previsioni future o che contenga delle informazioni utili a pianificare una strategia d'azione per migliorare i rapporti con i loro clienti.

Bibliografia

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bagozzi R.P. (1994), *Interactions in small group: the social Relations model*, Emory University, Atlanta.
- Baraldi E., Perna A., (2014), *CRM System in Industrial Companies: Intra- and Inter-Organizational Effects*, Uppsala University, Sweden, pp.92-207.
- Barigazzi M., *Introduzione ai sistemi ERP*, Università di Economia, Parma, pp. 3
- Bottinelli L., (2004), *La nascita e lo sviluppo del marketing relazionale*, Università degli studi di Pavia, Pavia. pp. 3-22
- Burnett, K. (1992). *Strategic Customer Alliances – How to Win, Manage and Develop Key Account Business in the 1990's*. London, Pitman Publishing
- Buttle F. (2008), *Customer relationship management: Tecniche e tecnologie*, Franco Angeli, Milano, pp. 3-22.
- Castaldo S., (2007) *Trust management*, in Fiocca R. (a cura di) (2007), *op.cit.*
- Coletti, J. A. and G. S. Tubridy (1987). "Effective Major Account Sales Management." *Journal of Personal Selling and Sales Management*: 1-10.
- Cook V. J. (1984), *Scambio e potere nei reticoli di relazioni inter-organizzative*, in Zan L. (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*, Bologna: Il Mulino.
- Ferrero G.C., 1992, *Il marketing relazionale. L'approccio delle Scuole Nordiche*, Lint, Trieste.
- FIOCCA R., SNEHOTA I., TUNISINI A., (2009), *Business Marketing*, McGraw-Hill, Milano
- Ford, D., Ed. (1997). *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London, The Dryden Press.
- Ford D, Berthon S., Gadde L.E., Hakansson H., Naudé P., Ritter T., Snehota I., (2002), *The Business Marketing Course*, John Willey &Son: London.
- Granovetter M. (1985), *The strength of weak ties*, *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1280-1360.
- Håkansson, H., Ed. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley and Sons, London.
- Håkansson, H. and J. Johanson (1992). *A Model of Industrial Networks*. In B. Axelsson and G. Easton (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality.*, Routledge: 28-38.
- Hakansson, H. and Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.
- Hanan, M. (1989). *Key Account Selling*. New York, Amacom-American Management Association.
- Jackson B. (1990), *Winning and Keeping Industrial Customer, The Dynamics of Customer Relationships*, Lexington Books: Lexington Massachusetts.
- Johanson, J. and L.-G. Mattsson (1985). "Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks." *International Journal of Research in Marketing* 3 (2): 185-195
- Kotler P., Scott W.G. (1993), *Marketing management*, Iseidi: Torino.
- Langdon, K. (1995). *Key Accounts are Different*. London, Pitman Publishing

- Mandina S-P., *Contribution of CRM Strategies in Enhancing Customer Loyalty, Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Midlands State University, Zimbabwe, pp. 69-80.
- Millman, A. F. and K. J. Wilson (1997). "Defining Key Account Attractiveness in Business to Business markets". 33rd Annual Conference of the NAMA, Fort Lauderdale, Florida.
- Millman, T. and K. Wilson (1999). "Processual Issues in Key Account Management: Underpinning the Customer-facing Organisation." *Journal of Business and Industrial marketing* 14 (4): 328-337.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Salojärvi H., Sainio L-M., (2015) *CRM Technology and KAM Performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge, Journal of Business Market Marketing* pp. 435–454.
- Sandstrom, M. (1990). *Atmosphere in International Business Relationships*. Department of Business Studies. Uppsala, Uppsala University.
- Shapiro, B. P. and R. T. Moriarty (1980). *National Account Management*, MSI.
- Shapiro, B. P. and R. T. Moriarty (1982). *National Account Management: Emerging Insights*, MSI.
- Shapiro, B. P. and R. T. Moriarty (1984). *Organizing the National Account Force*, MSI.
- Spencer R., (2005), "Strategic management of customer relationships: a network perspective in Key Account Management", Department of Business Studies Uppsala University, pp. 13-69.
- Tutton, M. (1987). "Segmenting a National Account." *Business Horizons* (January-February): 61-68.
- Webster, F. E. (Jr.) (1994). *Market-Driven Management: Using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Webster F.E. (1992), "The changing role of the Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing* 56 (October), pp. 1-17

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

- CONSOB "La crisi del 1929" <http://www.consob.it/web/investor-education/la-crisi-del-297>
- C-direct Consulting (2017) "L'osservatorio CRM e Social CRM 2017" <https://www.cdirectconsulting.it/osservatorio-crm-e-social-crm-2017/>
- Capterra (2015) "CRM Industry User Research Report" <https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research>
- Loccioni Identità, <https://www.loccioni.com/it/identita/>

