

## 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"><li>• 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.</li></ul> |
|--|

- 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 ERP<sup>9</sup> (Entrepreneur Resource Planning) di

<sup>9</sup> 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*<sup>10</sup> e *Capterra*<sup>11</sup>: 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 studiose 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?*

---

<sup>10</sup>La 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.

<sup>11</sup> 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.

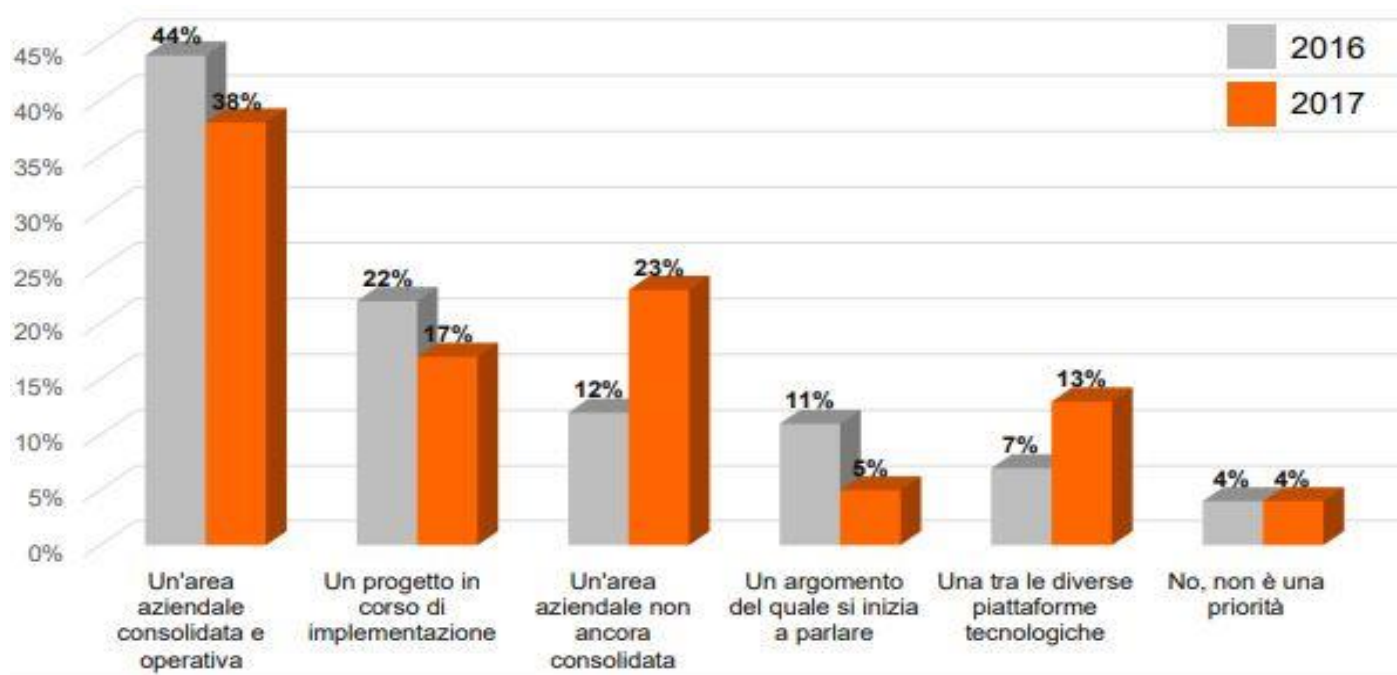


Fig. 3 "Considerazioni su condizione CRM", fonte: C-direct Consulting (2017) "L'osservatorio CRM e Social CRM 2017"

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

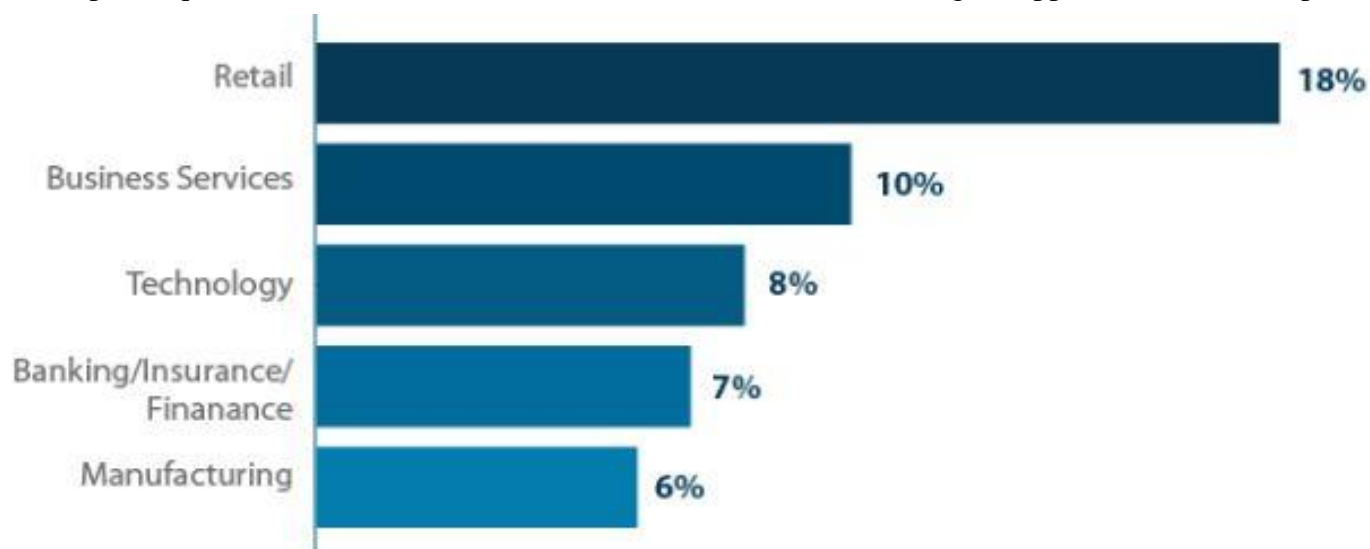


Fig. 4 "Settori che implementano il CRM", fonte: Capterra (2015), "CRM Industry User Research Report".

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

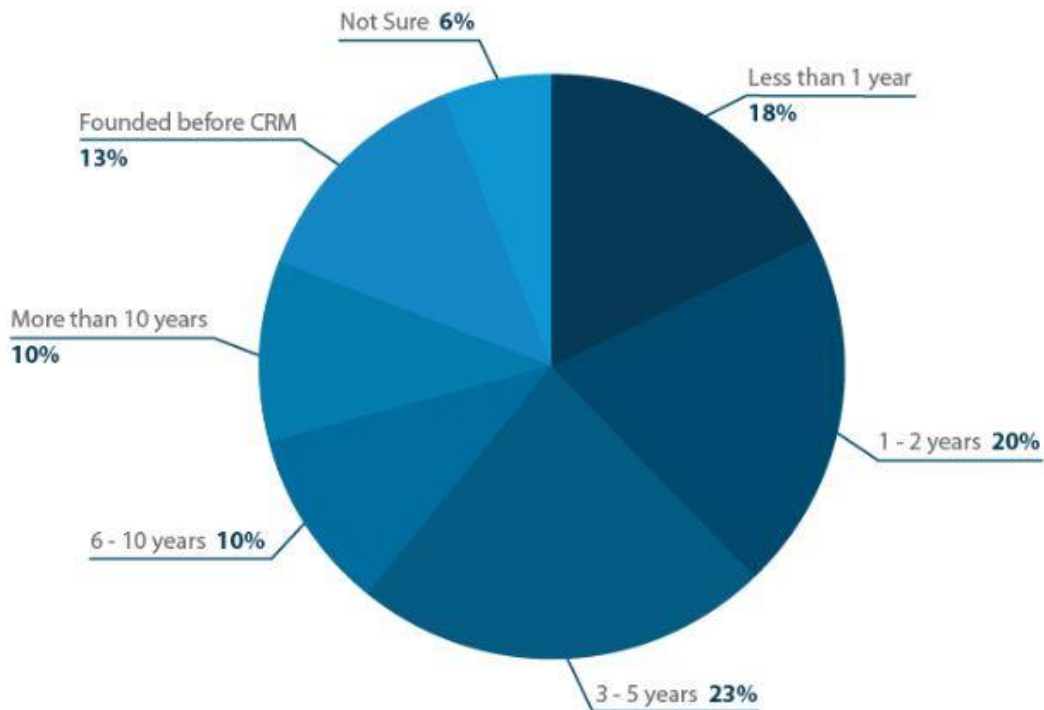


Fig. 5 “Periodo prima di acquistare il software CRM”, fonte: Capterra (2015), “CRM Industry User Research Report”.

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 JBM<sup>12</sup>.

#### 2.3.1. La conoscenza del cliente business

---

<sup>12</sup> 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

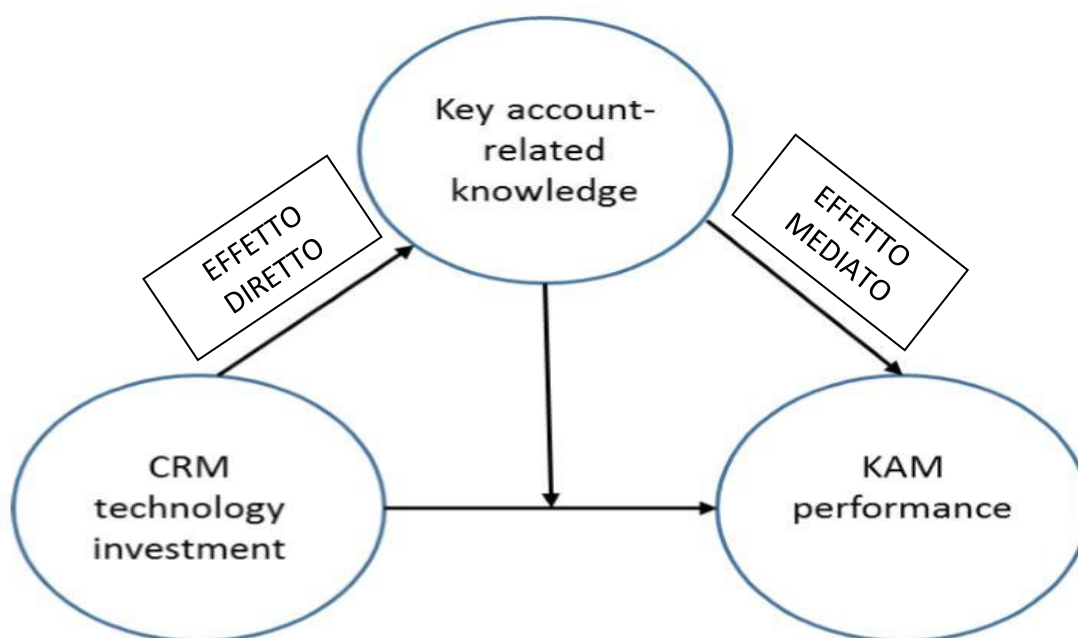


Fig. 6, "Visualizzazione effetto mediato", fonte: Salojärvi H., Sainio L-M., (2015) CRM Technology and KAM performance: The Mediating Effect of Key Account-Related Knowledge, Journal of Business Market Marketing pp. 435–454.

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*<sup>13</sup>. 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

---

<sup>13</sup> 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.